

25.8.2014

PALMIAN EDUSTAJIEN ERIÄVÄN MIELIPITEEN SISÄLTÄVÄT KANNANOTOT TYÖRYHMÄN RAPORTISTA

Toteamme työryhmän raportista seuraavaa:

1. Selvitys tukipalvelujen keskittämisestä ja ruokatehdasinvestoinnista ei ole riittävä

Jäljempänä mainituista syistä toistamme tähän konsernijaoston 13.1.2014 selvitystyöryhmälle antaman toimeksiannon, jonka mukaan konsernijaosto kehotti selvitystyöryhmää 15.3.2014 mennessä selvittämään:

- toimintamallia, jossa Palmian toiminta on jaettu kahteen osaan, catering-toimintaan ja muuhun toimintaan,
- catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja, catering-toimintojen tulevaisuuden järjestämisen osana arvioidaan uudestaan ruokatehdasinvestoinnin välttämättömyys ja laajuus,
- catering-toiminnan järjestämistä toimialoittain (koulu- ja päiväkotiruokailu, hoitoalan ruokailu, henkilöstöruokailu) kaupungin sisäiseksi toiminnaksi tai markkinaehtoiseksi toiminnaksi,
- Palmian muun kuin catering-toiminnan järjestämistä kaupungin sisäiseksi toiminnaksi tai markkinaehtoiseksi toiminnaksi,
- hallintokuntien omana toimintana tuotettujen tukipalvelujen (esim. sosiaali- ja terveysviraston siivous- ja kiinteistöhuolto) keskittämistä Palmiaan ja
- Palmian eri toimintojen osalta niiden strateginen merkitys kaupungille ja mahdollisen yhtiöittämisen liiketaloudelliset vaikutukset sekä vaikutus markkinoihin toimialakohtaisesti.

Toteamme, että kaupunginkanslian toimesta tilattu konsulttiselvitys (työryhmäraportti) ei anna mielestämme kaikilta osin täysin luotettavaa pohjaa arvioida hallintomallivaihtoehtojen taloudellisia eikä muitakaan vaikutuksia.

l) Toimeksianto edellytti, että selvitetään omana toimintana tuotettujen tukipalvelujen keskittämistä Palmiaan. Tätä selvitystä ei raporttiin sisälly. Mielestämme selvitystyöryhmän olisi tullut ottaa kantaa myös palvelujen keskittämiskysymykseen, jotta keskittäminen olisi mahdollista toteuttaa 31.12.2014 mennessä.

Toteamme, ettei Palmian vaihtoehtoisten hallintomallien toimintokohtaisia liiketaloudellisia vaikutuksia ole järkevää arvioida konsulttiselvityksessä mainituin tavoin kapea-alaisesti vain Palmian nykyisen tai vähenevän palvelutuotannon pohjalta, vaan selvityksessä olisi tullut estimoida taloudellisena kokonaistarkasteluna myös sellainen tilanne, jossa Palmialle on keskitetty kaupunginvaltuuston hyväksymän strategialinjauksen mukaisesti nykyistä laajempi sisäinen tukipalvelutuotanto. Tältä osin viittaamme myös Palmian johtokunnan 5.6.2014 kaupunginhallituksen konsernijaostolle antamaan lausuntoon, jossa johtokunta katsoo, että

25.8.2014

"Palmian tuottamat palvelut ovat tärkeä osa kaupungin asukkaille tarjoamia opetus-, varhaiskasvatus-, sosiaali- ja terveys- ja joukkoliikennepalveluita. On tärkeää, että mm. koulujen, päiväkotien ja hoitolaitoksien tarvitsemat ateria-, kiinteistöhuolto- ja siivouspalvelut ovat laadukkaita ja palvelujen toimitusvarmuus on korkealla tasolla. Palmia on liikelaitoksena tuottanut toimialansa palvelut laadukkaasti, tehokkaasti ja luotettavasti".

II) Toimeksianto edellytti, että osana catering- toimintojen tulevaisuuden järjestämistä arvioidaan uudestaan ruokatehdasinvestoinnin välttämättömyys ja laajuus.

Toteamme, että konsulttiselvitys ei anna pohjaa arvioida ruokatehdasinvestoinnin kannattavuutta ja laajuutta. Konsulttiselvityksenkin mukaan investoinnin arviointi edellyttää koko ravintoverkon käsittävän hankesuunnitelman ja kattavan keittiöverkkosuunnitelman laatimista. Nyt sellaisia ei ole tehty.

2. Palvelujen ulkoista myyntiä ja henkilöstöruokailupalvelujen myyntiä jatketaan yhtiömuodossa

Selvitystyöryhmän näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaisin Palmian toiminta- ja hallintomalli on liikelaitoksen ja osakeyhtiön yhdistelmämalli ("hybridimalli") siten, että nykyiset catering-palvelut sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut jatkavat liikelaitosmuodossa ja kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut sekä henkilöstöruokailu ja Kampin ja Munkkiniemen palvelukeskusten henkilöstöravintolat kohteet yhtiötetään.

Toteamme, että ehdotetussa mallissa liikelaitosmuodossa tuotettavien palvelujen ulkoisesta myynnistä luovutaan. Pidämme toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisena, että ulkoista myyntiä voidaan kuitenkin jatkaa yhtiötettynä liiketaloudellisin ja kilpailuoikeudellisin reunaehdoin.

Ulkoisen myynnin järjestämisvaihtoehtoja ei ole selvitystyöryhmän toimesta riittävästi selvitetty. Mielestämme selvitystyöryhmän olisi tullut tarkastella myös vaihtoehtoa, jossa henkilöstöruokailu sekä cateringin muu ulkoinen myynti (ml. nykyiset ulkoiset myyntisopimukset) siirretään Helsingin kaupungin kokonaan omistaman ja Palmian nykyiseen keskitettyyn ruoanvalmistusprosessiin liittyvän Työmaahuolto Oy Ab:n liiketoiminnaksi. Pidämme tarkoituksenmukaisena, että selvitys tehdään Palmian toimesta niin, että siirto voidaan tarvittaessa toteuttaa viimeistään vuoden 2015 aikana edellyttäen, että siirrolle on selvityksen perusteella olemassa toiminnalliset, taloudelliset ja juridiset edellytykset.

3. Palmiasta liikelaitoskonserni

Toteamme edelleen, että työryhmän esitykseen ei sisälly ehdotusta yhdistelmämallin ("hybridimallin") ohjauksesta ja hallinnoinnista siltä pohjalta, että eriytyvää toimintokokonaisuutta jatkossakin hallinnoitaisiin ja ohjattaisiin nykyisten käytänteiden mukaisesti yhtenä toiminnallisena kokonaisuutena. Työryhmän esityksen yhteenvedossa todetaan ainoastaan, että molemmat esityksen mukaisesti syntyvät kokonaisuudet olisivat toisis-

25.8.2014

taan erillisiä, mutta liikelaitos voisi edelleen tarjota palveluitaan yhtiölle, niiltä osin kuin kyseiset palvelut tulkitaan tukipalveluiksi.

Pidämme tarkoituksenmukaisena ja kaupungin kokonaisedun kannalta järkevänä, että järjestelyn kohteena olevat toiminnot muodostetaan kaikilta osin konsernirakenteen pohjalle niin, että liikelaitoskonsernin "emoyhteisönä" toimii Palmia-liikelaitos ja sen hallinnoimina ja ohjaamina tytäryhtiöinä kaupungin omistamat ja liikelaitoksen taseeseen kirjattavat seuraavat tytäryhtiöt: kiinteistö-, siivous- ja turvapalveluista muodostettava uusi tytäryhtiö sekä nykyiset Kiinteistö Oy Pakkalantie 30 ja Työmaahuolto Oy Ab, johon siirretään nykyisistä catering-palveluista tämänhetkiset ulkoiset myyntisopimukset, henkilöstöruokailutoiminto sekä Kampin ja Munkkiniemen palvelukeskusten henkilöstöravintolat.

Edellä mainitussa konsernimallissa liikelaitoksen tehtävänä on "emoyhteisönä" ohjata, valvoa ja hallinnoida liikelaitoksen omien liiketoimintayksiköiden lisäksi myös liikelaitoskonserniin kuuluvien tytäryhtiöiden toimintaa sekä tuottaa keskitetysti niiden tarvitsemat tukipalvelut (esim. talous, hallinto, henkilöstö, ostot, logistiikka, ICT) ja muut erityisosaamista edellyttävät yhteiset toiminnot. Perustettavan yhtiön hankintaoikeudelliset edellytykset hankkia kyseiset palvelut kilpailuttamatta kynnsarvot ylittävältä osalta liikelaitokselta (emoyhteisöltä) tulee selvittää samoin kuin myös työryhmän ehdotuksessa vaihtoehdossa.

Perustelemme konsernirakenteen muodostamista seuraavasti:

Rakenne mahdollistaa Pالميassa jo vuosia jatkuneen, vakioidun ja hyvin toimineen palvelutoimintokokonaisuuden johtamisen ja kehittämisen myös Palmialiikelaitoskonsernissa niin, että konsernissa toimitaan edelleen yhtenäisin kaupunki- ja konsernitasoisin johtamis- ja ohjausperiaattein liiketoimintayksiköiden erilaisesta juridisesta asemasta riippumatta.

Konsernimallissa voidaan myös varmistaa liiketoimintojen kilpailukyvyyn kannalta välttämätön kustannustehokas toiminta keskittämällä tukipalvelut, erityisosaaminen ja muut yhteiset toiminnot tuotettavaksi emoyhteisön toimesta matriisiperiaattein. Jos nykyinen toimintokokonaisuus pilkotaan täysin erillisiin osiin ilman minkäänlaista keskinäistä toiminnallista ja rahoituksellista yhteyttä, nyky-Palmian aikana tehdyt merkittävät tietojärjestelmä- ja muut tukipalveluja ja erityisosaamista tukevat investoinnit ja osaamis pääoma sekä hyvät käytännöt valuvat hukkaan. Näin toteutettu konsernimalli olisi kustannustehokas ja kaupungin kokonaisedun mukainen.

Toteamme lisäksi, että esittämämme konsernirakenne vastaa esimerkiksi nykyistä, jo pitkään Helsingin Energia -liikelaitoksessa käytössä ollutta Helen-konsernimallia, jonka toimivuudesta on käsityksemme mukaan myönteiset käytännön kokemukset.

Helen-konsernista löytyy tarkemmin linkistä:

<http://www.helen.fi/Kotitalouksille/Neuvoa-ja-tietoa/Tietoameista/Organisaatiomme/Helen-konserni/>

25.8.2014

4. Keskitetyn ratkaisun ja keittiöverkoston hyödyntämisen yhdistelmä ei ole tarkoituksenmukaisin catering-toimintamalli

Selvitystyöryhmän raportista puuttuvat alustavatkin tulevaisuusarviot eri catering-toimintamallien lyhyen ja pitkän aikavälin investointitarpeista, käyttökustannuksista ja kokonaistaloudellisuudesta sekä palvelutasovertailut.

Ruokapalvelun tuotantolaitosinvestoinnit ovat mielestämme välttämättömiä. Kaupungin keittiöverkko on sellaisessa kunnossa, ettei huoltovarmuuteen enää jatkossa kyetä, jollei tuotantoverkkoa ylläpidetä ja/tai tehdä investointeja tuotantoon. Tuotantolaitosinvestointien lisäksi tarvitaan vuosittaisia ylläpitoinvestointeja muihin keittiöihin.

Oman näkemyksemme ja selvitystemme perusteilla tarkoituksenmukaisin ja kokonaistaloudellisesti selvästi edullisin vaihtoehto on yhteen tuotantolaitokseen, keskitettyyn tuotantoon ja uudistettuun ruokapalvelukonseptiin perustuva ratkaisu.

Perustelemme tätä seuraavasti:

Helsingin kaupungissa ei ole koko kaupungin kattavaa keittiöverkkosuunnitelmaa, eikä keittiöitä tai niiden infrastruktuuria pystytä näin ollen kehittämään keskitetysti ja tehokkaasti. Jokainen hallintokunta on rakentanut omaa keittiöverkkoaan itsenäisesti, eikä kaupungin keittiöverkon kokonaissuunnitelmaa ole laadittu.

Hallintokuntien näkemykset tulevaisuuden tuotantomallista poikkeavat toisistaan. Hallintokunnat esittävät hajautetun tuotantomallin lisäämistä ja sitä täydentävän keskuskeittiön rakentamista. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden näkemykset perustuvat kokonaan viraston omia tarpeita palvelemaan keittiöverkkoon. Palmian näkemyksen mukaan pitkällä aikavälillä selkeästi taloudellisin ratkaisu on investointi kustannustehokkaiseen sekä synergiaa tuottavaan, kokonaisuutena suunniteltuun ja moderneihin tuotantomenetelmiin perustuvaan tuotantolaitoksen ja keittiöiden in-house -verkkoon.

Hätiköityjen päätösten taloudelliset riskit ovat 300 – 500 miljoonaa euroa seuraavien 20 vuoden aikana. Lisäksi epäonnistuneella päätöksenteolla ajetaan alas ja annetaan ilmaiseksi markkinoiden jaettavaksi ruokapalvelua tuottava Helsingin omistama asiantuntijaosaaminen, joka on vuosikymmenien aikana kehitetty.

Asiantuntijaresurssit ovat hajallaan eri hallintokunnissa ja osaamisen taso on vaihteleva. Kaupungin tulisi harkita ruokahuollon kokonaisvastuumallin toteuttamista kaupungin kokonaisedun näkökulmasta. Muussa tapauksessa osaoptimointi jatkuu ja kasvaa entisestään.

Kokonaisvastuumallin mukaiseen ruokapalvelujen järjestämiseen kuuluisi palvelujen tuottaminen, mahdollinen kilpailuttaminen ja investoinnit. Tällöin kaupungin ruokapalvelujen hintataso voidaan jatkossakin pitää alhaisena. Samalla voidaan taata palvelun tasalaatuisuus.

25.8.2014

Esitämme, että

- Kuten työryhmä esittää (raportti s. 14), luodaan koko kaupungin ruokapalvelut kattava palveluntuottamis- ja keittiöverkkosuunnitelma. Ratkaisu edellyttää omistajaohjauksen selkiyttämistä. Käsitksemme mukaan tähän selvitykseen tulee varata erillinen riittävä lisäaika. Esitämme, että selvitys tehdään Palmian toimesta vuoden 2015 aikana.
- Päätöksenteon pohjaksi kaupungin on tuotettava eri tuotantomallien vaihtoehtoisia pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmat, jotka perustuvat huolellisesti koottuun pohja-aineistoon.
- Asiantuntijaresurssit keskitetään kaupungin ruokapalveluissa. Toteutetaan kokonaisvastuumalli, jonka mukaan ruokapalvelujen järjestäminen keskitetään Palmiaan.
- Investointien takaisinmaksun lyhentämiseksi tutkitaan mahdollisuutta hyödyntää ns. isäntäkuntamallia, jossa olisi mukana myös muita kuntia ja kaupunkeja.
- Selvitetään ykkösvaihtoehtona keskitetyn tuotantomallin ja uudistetun ruokapalvelukonseptin mukaisen tuotantolaitoksen rakentamista joko Tukutorille tai Pakkilaan. Investointien vaihtoehtotarkasteluissa tulee lisäksi selvittää erilaiset investointien toteuttamistavat ja hallintamuodot kaupungin omaan taseeseen rakentamisen ohella.

Keskitettyä tuotantomallia koskevien, Palmian alustavien laskelmien perusteella vaihtoehdossa, jossa Palmia jatkaa toimintaansa liikelaitoksena, luopuu markkinaehtoisesta ulkoisesta myynnistä ja investoi täysin keskitettyyn tuotantoon perustuvaan uuteen tuotantolaitokseen, investoinnin (145 milj. euroa) takaisinmaksuaika olisi noin 27 vuotta. Vaihtoehdossa, jossa Palmia jatkaa toimintaansa liikelaitoksena, kasvattaa myyntiään ja investoi täysin keskitettyyn tuotantoon perustuvaan uuteen tuotantolaitokseen, investoinnin (148–165 milj. euroa) takaisinmaksuaika olisi eri laskentaoletuksista riippuen noin 6–14 vuotta. Vaihtoehdoissa, joissa catering-toimintaa jatketaan nykytilan pohjalta nykyistä keittiöverkkoa hyödyntäen ja pienin lisäinvestoinnein olemassa olevaan keskitettyyn ruoan tuotantoon, investoinnit eivät maksaisi itseään takaisin (takaisinmaksuaika negatiivinen). Vastaavasti keskitettyyn tuotantoon ja uuteen tuotantolaitokseen perustavissa investointivaihtoehtoisissa taloudellinen keskittämishyöty olisi noin 7 % ja 6 snt/ateria. Muissa vaihtoehdoissa keskittämishyöty olisi 0 %. Palmian tekemä alustava kustannusten vertailulaskelma on tämän eriävän mielipiteen liitteenä.

Lisäksi liitteenä on Palmian tilaama konsulttiselvitys "Helsingin kaupungin ruokapalvelutoimintojen nykytilan selvitys ja alustavien vaihtoehtojen tarkastelu".

25.8.2014

5. Edellytyksiä päätöksenteolle kilpailuttamisen lisäämisestä ei vielä ole

Työryhmä toteaa, että cateringin tulevaisuuden toimintamalli on mietittävä kokonaan uudelleen ja ehdottaa välittömästi käynnistettäväksi koko kaupungin kattavan ruokaverkkoselvityksen laatimista.

Toteamme, että myöskään kilpailuttamisen lisäämistä koskevaa linjausta ei voida tehdä nyt, vaan vasta sen jälkeen kun edellä mainittu ruokaverkkoselvitys on tehty.

Lisäksi toteamme liitteenä olevaan FCG-konsulttiselvitykseen perustuen seuraavaa:

Osittain (30 %) tai kokonaan kilpailutettu ruokapalvelu ei ole ratkaisu Helsingin kaupungille eikä siinä ole huomioitu kaupungin strategista intressiä kyseisissä palveluissa.

Kilpailutettu ja hajautettu ratkaisu on kallis taloudellisesti eikä se tuota laadullisesti etua.

Laadullisesti nykyaikaisilla tuotantomenetelmillä varustettu kaupungin in-house-toimija kykenee varmasti vastaamaan kaupungin asettamiin vaatimuksiin kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti.

On arveluttavaa tehdä johtopäätöksiä ilman perusteltuja ja ajallisesti riittävän pitkälle (10 – 30 v) tehtyjä asiantuntevia ja perusteellisia analyysejä talousvaikutuksista.

Jos kaupunki haluaa antaa osan ruokapalvelua yksityisten yritysten hoidettavaksi vertailutiedon saamiseksi, näkemyksemme mukaan kaupungin kokonaisedun kannalta tulee lähteä liikkeelle pienistä toimipaikoista ja huonokuntoisimmista keittiöistä. Huippukohteista aloittaminen ei ole taloudellisesti järkevää eikä anna myöskään oikeaa vertailutietoa hinnasta, laadusta ja palvelutuottajan sitoutumisesta palvelun kehittämiseen.

Catering-alalla katteet eivät ole merkittäviä. Jos tuloksenteon kannalta kannattavimmat markkinoiden osat (30 %) annetaan kilpailuun Palmian ulottumattomiin, liikeloudellisesti tämä ja volyymin lasku heikentävät tuloksenteomahdollisuutta merkittävästi. Lisäksi liiketoiminnan kannalta kiinnostamattomien markkinoiden osien (70 %) jäädessä Palmian hoitoon pitää joko Palmian catering-toimintaa subventoida Helsingin kassasta suoraan tai aterioiden hintoja nostaa. Tällöin Palmia näyttää tehottomammalta kuin kannattavaa 30 %:n osuutta hoitavat yritykset.

Kilpailuttamisen lisääminen ajatellulla tavalla tarkoittaa toiminnan alasajoa, jolloin toiminta tulee rapautumaan ja merkittävä osaamiskeskittymä menetetään kiihtyvään tahtiin.

Ennen kuin päätös kilpailuttamisesta voidaan tehdä, pitää tutkia kilpailuttamisen kokonaistaloudelliset vaikutukset koko kaupunkiorganisaatiolle, ei ainoastaan Pal-

25.8.2014

mian tulokseen. Nyt ei ole esimerkiksi esitetty mitään säästötavoitteita, saati arviota siitä edusta, jota kilpailuttamisella tavoitellaan. Näin ollen vielä ei voida esittää arviota siitä, onko kilpailuttamisella saavutettavissa ylipäätään mitään hyötyä.

Palmian arvion mukaan Helsingin kaupungin ruokaverkkoon lähivuosina tehtävät pakolliset investoinnit, jotka ovat osin riippumattomia palvelun tuottajasta, ovat 70–100 miljoonan euron suuruusluokassa. Tällä minimi-investointimäärällä voidaan tuottaa nykyinen kokonaisvolyymi tulevaisuudessakin. Pakolliset investoinnit sekä asiakasvirastojen ehdottama nykyverkon hyödyntämiseen perustava tehoton toimintamalli nostaa esimerkiksi opetusviraston ruokahuollon vuositason kustannuksia arviolta vähintään n. 4 miljoonaa euroa vuodessa, kun taas kilpailutetun osuuden liikevaihto on vain n. 6 miljoonaa euroa. Tämä yhtälö osoittaa, että kun ruokaverkkoselvitystä ei ole tehty eikä päätöksenteon pohjaksi ole olemassa riittäviä laskelmia eri vaihtoehtojen kustannustasosta, kilpailuttamisen lisäämisellä tässä vaiheessa ja hajautetulla ruokatuotantomallilla ollaan ajautumassa tilanteeseen, jossa yksinomaan opetusvirastolle on syntymässä niin merkittäviä lisäkustannuksia, ettei niitä ole mitenkään mahdollista kattaa mahdollisilla kilpailuttamisen mukanaan tuomilla hyödyillä.

Tämän lisäksi asiakashallintokunnissa ei ole nykyisinkään riittävästi kilpailutettavien palveluiden ja nykyaikaisten tuotantotapojen ammattiosaajia (pelkkä alan koulutus ei riitä).

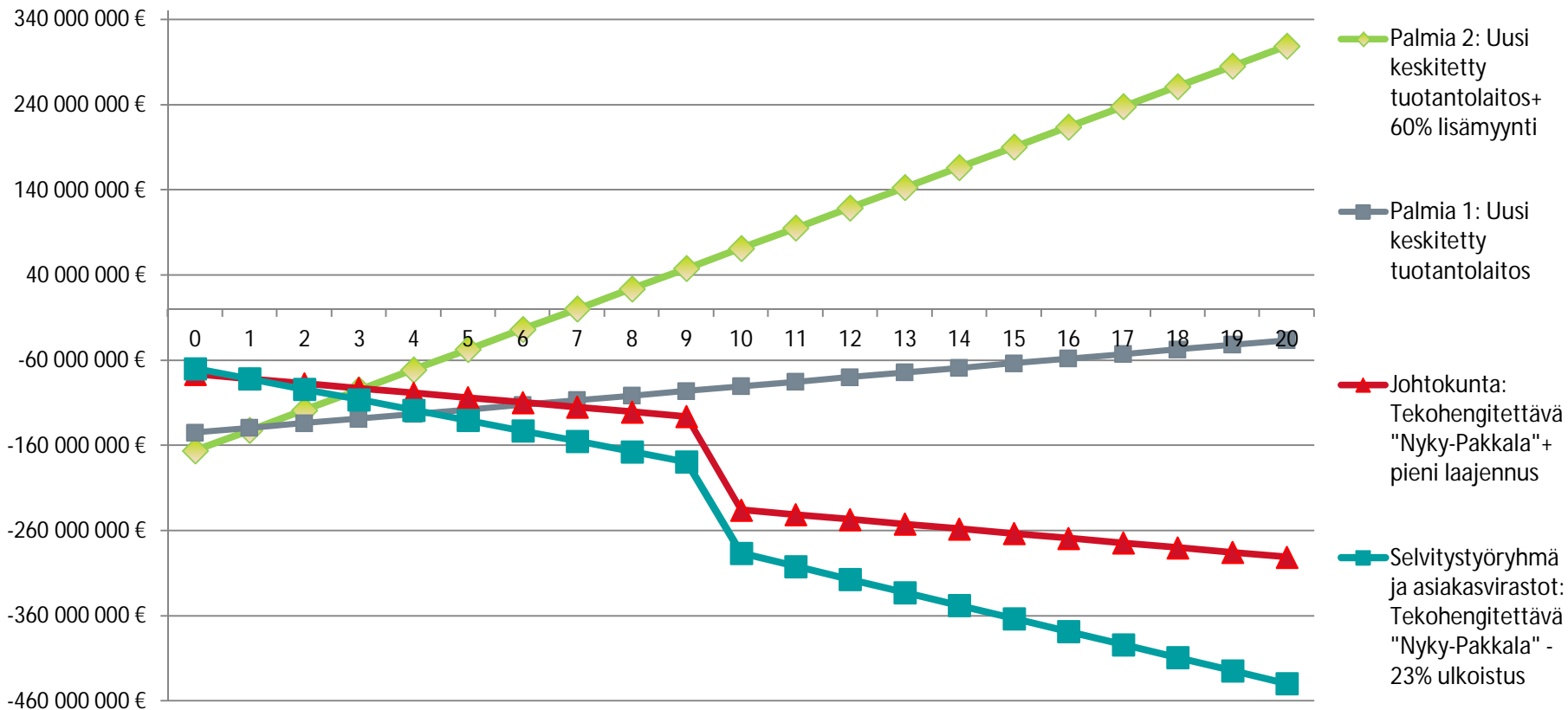
Helsinki 25.8.2014

Antti Värtelä
toimitusjohtajaHarri Huttunen
talousjohtaja

LIITTEET:

- Investointien kannattavuus ja takaisinmaksuaika eri vaihtoehtoissa
- FCG-konsulttiselvitys "Helsingin kaupungin ruokapalvelutoimintojen nykytilan selvitys ja alustavien vaihtoehtojen tarkastelu".

Eri tuotantomallivaihtoehtojen kannattavuus (sis. poistot ja käyttökustannukset)



Yhteenveto Tuotantomallien edullisuusvertailu	A. Johtokunta:Nykytilan tekohengitys: LL nyk. keittiö- verkoston hyödyntäminen+ 1. "Pieni uusi tuotantolaitos" 2. "tekohengitettävä "Nyky- Pakkala" +pieni laajennus"	B. Palmia 1.: LL keskitetty täysin uusi tuotantolaitos	C. Palmia 2.: Palmia1 + lisämyynnin mahdollisuus	D. Selvitystyöryhmä: Hybridi: Oy + LL -23% ulkoistus "Tekohengitettävä Nyky-Pakkala" + nyk. verkoston hyödyntäminen
Kustannukset <u>Alleiviivattuna vaihtoehto, josta kustannusvaikutus laskettu</u>	91 – 2 milj. €	91 – 2 milj.€	91 + 1. 9 milj. €: 10% omasta tuotantokapasiteetista <u>2. 45 milj. €: 60%</u>	91- 23%: 31,5 milj. € (ulkoistus)
Ateriahinnat tarjottuna (keskim.) Kustannusvaikutus/v	1. 3,90 € (uusi) <u>2. 3,94 € (ylläpito)</u> Päivähoito + 2,1 milj. € Koulu + 1,5 milj. € Sote + 2,0 milj. € + 7%	3,46 € Päivähoito -1,7 m€ Koulu -1,2 m€ Sote -1,6 m€ - 6 %	1. 3,28 € <u>2. 2,72 €</u> Päivähoito - 7,6 m€ Koulu - 5,3 m€ Sote - 7,2 m€ - 26 %	<u>4,37... 4,55 €</u> Päivähoito 5,5 ... 6,9 m€ Koulu 3,8... 4,8 m€ Sote 5,2 ... 6,5 m€ + 19... +24 %
Hankintojen keskittämisetu	0%	7 % 6 snt/ateria	7% 6 snt/ateria	0%
Investointi	1. 149 m€ <u>2. 76 m€</u> (ei täytä laitosasetusta : ei lisämyynnin mahdollisuutta max .käyttöikä 10 vuotta)	145 m€	1. 148 m€ <u>2. 166 m€</u>	1. Vaihe 69 m€ 2. Vaihe 104 m€
Takaisinmaksuaika	- 11 (1) ... - 26 (2) vuotta neg. takaisinmaksuaika: ei maksa itseään takaisin	26 vuotta	1. 13 vuotta <u>2. 6 vuotta</u>	- 6... -13 vuotta neg. takaisinmaksuaika: ei maksa itseään takaisin.
Tuotantohenkilöstön sopeutustarve (htv)	1. <u>- 140 htv</u> 2. 0 htv	-361 htv	1. - 360 htv <u>2. - 352 htv</u>	- 245 htv (työn tuottavuus heikkenee)

Helsingin kaupungin ruokapalvelutoimintojen nykytilan selvitys ja alustavien vaihtoehtojen tarkastelu

10.4.2014

Palmia-liikelaitos ja FCG Konsultointi Oy

Sisällysluettelo

SIVU

1	Toimeksianto.....	3
1.1	Palmian nykyinen ja tuleva rooli kaupungin sisäisessä palvelutuotannossa.....	3
2	<i>Kuvaus markkinoista ja markkinoilla toimijoista</i>	4
2.1	<i>Ateriapalvelut julkisella sektorilla</i>	4
2.2	<i>Kuntien ateriapalvelujen nykytila ja kehitysnäkymät</i>	5
3	Nykytilan kuvaus Helsingissä	6
3.1	Ruokapalvelun konsepti	6
3.2	Ruokapalvelujen toteutus Helsingin kaupungissa	7
3.3	Palmian toiminta lyhyesti	8
4	Asiakasvolyymit nyt ja tulevaisuudessa	9
4.1	Kaikki asiakasryhmät	9
4.2	Päiväkotiruokailu.....	10
4.3	Ruokailu peruskouluissa ja toisen asteen oppilaitoksissa	10
4.4	Henkilöstöruokailu.....	10
4.5	Hoidon ja hoivan ruokapalvelut.....	10
4.5.1	Kotiateriat	11
4.6	Muut palvelut.....	12
5	<i>Julkisten ruokapalvelujen järjestäminen muissa kunnissa</i>	12
5.1	<i>Tampereen kaupunki ja Tampereen Ateria Liikelaitos</i>	12
5.2	<i>Espoon kaupunki, Espoo Catering-liikelaitos</i>	14
5.3	<i>Turun Seudun Kiinteistöpalvelut Oy Arkea</i>	15
5.4	<i>Itä- Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, Servica</i>	19
5.5	<i>Aleksia- liikelaitos, ruokapalvelut</i>	20
5.6	<i>Liikelaitos Porvoon tilapalvelut, ruokapalvelut</i>	21
5.7	<i>Yhteenvedo kuntien ruokapalvelutoiminnan kehittämistä</i>	22
6	Ateriahintojen ja kustannusten vertailu	23
7	Edut ja ongelmat ratkaisuehdotuksineen nykyisessä toiminnassa ja tuotantotavoissa.....	25
7.1	Edut	25
7.2	Ongelmat ja niiden ratkaisut.....	26
8	Vaihtoehtoiset tuotantotavat tulevaisuudessa.....	27
8.1	Palmian näkemys	30
9	Vaihtoehtoisten tuotantomallien arviointia	31
9.1	Tuotantomallien arviointia	32
9.2	Taloudelliset vaikutukset	33
10	Näkemys kilpailuvaikutuksista	38
11	Johtopäätökset ja esitykset.....	39
12	Lähteet	42
	Liite 1. Palmian nykyinen ja tuleva rooli kaupungin sisäisessä palvelutuotannossa .	44
	Liite 2. Tuotantomallien arviointitaulukko	49
	Liite 3. Tuotantomallien yksilöidympi erittely eri vaihtoehdoista.....	50
	Liite 4. Tukutorin tontinkäyttökaavio.....	52

1 Toimeksianto

Kaupunginhallituksen konsernijaoston päätöksen 13.1.2014 (Palmia-liikelaitoksen toiminta- ja hallintomallin järjestäminen) kohta: samalla konsernijaosto päätti kehottaa talous- ja suunnittelukeskuksen ja Palmian edustajista muodostettua selvitystyöryhmää 15.3.2014 mennessä selvittämään

- catering-toiminnan ruokapalvelukonsepteja, catering-toimintojen tulevaisuuden järjestämisen osana arvioidaan uudestaan ruokatehdasinvestoinnin välttämättömyys ja laajuus.

Ruokahuoltokonseptiin ja -investointeihin liittyvän alatyöryhmän kokousmuistion 1/2014 31.1.2014 tehtäväksi:

- Palmia kutsuu opetusviraston, sosiaali- ja terveysviraston sekä varhaiskasvatusviraston miettimään yhdessä ruokahuoltokonseptia omille kohderyhmilleen.

FCG Konsultointi Oy sai Palmia-liikelaitokselta tehtäväksi avustaa kokonaisvaltaisen ruokapalveluselvityksen teossa ja vaihtoehtoisten tuotantomallien kustannuslaskennassa ja arvioinneissa.

Tässä raportissa tietoja ovat tuottaneet FCG Konsultointi Oy (FCG:n tuottama teksti on *kursiivilla*) ja Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitos ja sen pohjalta tulokset ja ehdotukset ovat syntyneet.

1.1 Palmian nykyinen ja tuleva rooli kaupungin sisäisessä palvelutuotannossa

Palmian nykyistä liikelaitostoimintaa (palvelutuotantoa) ja sen kehittämistä ohjaa kaupungin sisäisten päätöksenteon keskeiset kohdat, jotka on kirjattu tähän kapaleeseen.

- Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella on yksiselitteisen selvää, että Palmia - liikelaitos on ensisijainen ja keskitetty kaupungin sisäisten ruokahuolto-, kiinteistöhoito-, turva- sekä hyvinvointi- ja hoivapalvelujen tuottaja virastoille ja liikelaitoksille. (Palvelujen tuottamislinjaus).
- Palmian toimialaan kuuluvien palvelujen kilpailuttaminen on sallittua pääsääntöisesti vain kaupunginvaltuuston suostumuksella ja poikkeuksellisesti pelkästään Palmian suostumuksella tapauksissa, joissa Palmia ilmoittaa, ettei sillä ole mahdollisuutta tuottaa kysymyksessä olevaa palvelua. (Palvelujen kilpailuttamislinjaus).
- Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella Palmian toimialaan kuuluvia tukipalveluja keskitetään (siirretään) virastoilta ja liikelaitoksilta Palmialle. Tavoitteena on kasvattaa keskitetyn tuottamisen osuutta kaikissa Palmian tuottamissa palveluissa. (Palvelujen keskittämislinaus).
- Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella Palmia kehittää nykyistä toimintaansa tavoitteena kilpailukykyiset palvelut ja tiivistyvä yhteistyö mm. sosiaali- ja terveystoimen, opetustoimen ja tilakeskuksen kanssa palvelujen kehittämiseksi. (Palvelujen kehittämislinaus).
- Palmian johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa. Palmia kuuluu kaupunginhallinnossa rakennus- ja ympäristötointa johtavan apulaiskaupunginjohtajan (Ryj) toimialaan. Ryj johtaa, valvoo ja kehittää omaa toimialaansa sekä seuraa Palmian toimintaa ja antaa Palmian toimitusjohtajalle tarvittaessa menettelytapaohjeita ja määräyksiä. Kaupunginjohtajaa lukuun ottamatta muilla keskushallinnon viranhaltijoilla ei ole toimivaltaa antaa Palmian toimintaa koskevia määräyksiä ilman siihen oikeuttavaa nimenomaista säännöstä tai päätöstä. (Ohjaus- ja johtamislinjaus).

- Kaupunginvaltuuston linjaukseen perustuen Palmian toimialaan kuuluvia tukipalveluja keskitetään virastoilta ja liikelaitoksilta Palmialle. Keskittämistoimenpiteet ovat vielä monilta osin kesken ja jatkuvat. Siksi kaupunginhallituksen konsernijaoston 10.2.2014 toimeksiannosta käynnistetyissä Palmian vaihtoehtoisten hallintomallien toimintokohtaisia liiketaloudellisia vaikutuksia koskevissa selvityksissä ei ole perusteltua arvioida yhtiöittämisvaihtoehdon taloudellisia ja muita resurssivaikutuksia vain Palmian palvelutuotannon nykytilanteen pohjalta, vaan estimoida tilanne, jossa Palmialle on keskitetty (siirretty) sen oman tavoitteen mukainen laajempi sisäinen palvelutuotanto virastoille ja liikelaitoksille. (Hallintomallitarkastelu).
- KJn päätöksen 11.4.2007 (työnjako tiloihin, laitteisiin ja välineisiin liittyvissä kysymyksissä ruokapalveluissa) mukaan Palmialta ruokapalveluja tilaavien virastojen ja liikelaitosten tulee huolehtia keittiö- ja ruokailutilojen kiinteiden laitteiden huollosta. Hallintokunnat eivät myöskään voi periä keittiö- ja ruokailutiloista vuokraa Palmialta, jos ateria sisältyy hallintokunnan tuottamaan palveluun. Kaupunginjohtajan päätöksen mukaiset periaatteet eivät näiltä osin käytännössä toteudu. Virastot ja liikelaitokset eivät huolehdi kiinteiden laitteiden huollosta Palmian vaateista huolimatta ja perivät Palmialta myös vuokraa tiloista silloin kun niiden tulisi olla kaupunginjohtajan em. päätöksen mukaisesti veloituksettomia (Laitteiden huoltovastuiden ja tilojen vuokrauksen päätöksenmukaisuus).
- Kaupunginvaltuuston sekä sosiaali- ja terveyslautakunnan linjausten mukaan ikääntyvien palveluissa laitoshoidtoa vähennetään sekä lisätään tehostettua palveluasumista ja palvelusetelin käyttöä ympärivuorokautisessa hoidossa. Linjausten mukaan kustannustehokkaat palvelut varmistetaan joustavilla palvelukokonaisuuksilla ja monituottajamallilla. Tämä painopisteen muutos vaikuttaa myös Palmian liiketoimintaan siten, että laitospaikkojen vähentyessä Palmian tuottamien ruokapalvelujen kysyntä sosiaali- ja terveystoimen omissa laitoksissa vähenee ja se joutuu sopeuttamaan resurssiaan tältä osin alenevaa kysyntää vastaavaksi. (Ruokapalvelujen kysyntä sote-palveluissa).

Johtopäätös nykytilanteesta on, että Palmian toimintaan ja asemaan vaikuttavia päätöksiä on olemassa, mutta kaupunkihallinnolla ei ole ollut riittävää kykyä panna niitä täytäntöön kaikessa laajuudessaan, mikä on johtanut Palmian aseman suhteelliseen heikentymiseen.

Liitteessä 1 on lueteltu näiden johtopäätösten lisäksi ensin varsinaiset päätökset, ja sitten niiden pääasiallinen sisältö

2 Kuvaus markkinoista ja markkinoilla toimijoista

2.1 Ateriapalvelut julkisella sektorilla

Ammattikeittiöt eli HoReCa-sektori tarjoaa n. 904 miljoonaa ateriaa vuodessa, joista noin puolet nautitaan julkisen sektorin keittiöissä. Suomalaiset syövät ulkona kahviloissa, ravintoloissa, henkilöstöravintoloissa ja julkisen sektorin ammattikeittiöissä keskimäärin 165 ateriaa/henkilö/vuosi

Ammattikeittiöitä, mukaan lukien jakelukeittiöt on yhteensä 22 077 kappaletta. Keittiöissä valmistetaan, lämmitetään ja jaetaan ruokaa ja/tai juomaa. Näistä 5 351 on jakelukeittiöitä, joissa ei valmisteta ruokaa, vaan ne tulevat keittiöön valmiina. Ne jaetaan toimialoittain seuraavasti:

- Ravintolat, kahvilat, hotellit 11 901 kpl, joista 11 229 valmistuskeittiöitä
- Henkilöstöravintolat 1 419 kpl, joista 1 242 valmistuskeittiöitä
- Julkiset keittiöt 8 733 kpl, joista valmistuskeittiöitä 3 835
(Taloustutkimus Oy, HoReCa -rekisteri 2013)

Vuonna 2013 tutkimukseen verrattuna vuoden 2011 keittiöiden määrä on vähentynyt 565 kappaleella, joista julkisten keittiöiden määrä on laskenut 5 % ja valmistuskeittiöiden määrä 7 %. Vuotuisten ruoka-annosten määrä on kuitenkin noussut vuoden 2011 889 miljoonasta 904 miljoonaan annokseen. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että keittiöverkosto on edelleen keskittynyt.

Julkinen ruokapalvelu rakennemuutoksen kourissa

- Kunnat tarjoavat noin 419 miljoonaa ruoka-annosta vuodessa.
- Yli 90 % julkisen ruokapalvelun tuottamista ruoka-annoksista tarjoillaan osana kuntien tukipalveluita, näistä koulu- ja oppilasruokailu merkittävimpinä.
- Valtiolla on omia valmistus- ja jakelukeittiöitä enää ainoastaan seurakunnissa, puolustusvoimissa ja vankiloissa.
- Ruokapalvelut vaikuttavat asiakkaiden, työyhteisön ja ympäristön hyvinvointiin ja näyttävät esimerkkiä kuluttajille.

Valtion ja kuntien tekemien kaikkien hankintojen osuus on 19,4 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Julkisten hankintojen työllisyysvaikutusten arvioidaan olevan yli 80 000 henkilötyövuotta. Julkinen sektori käyttää vuosittain n. 350 miljoonaa euroa ruoan ja ruoan raaka-aineiden hankintaan, joka on 1 - 3 % kaikista hankinnoista. Tällä rahalla tarjoillaan julkisen puolen keittiöissä päivittäin n. 2 miljoonaa ateriala, asiakaskuntana koulut, sairaalat, päiväkodit, puolustusvoimat sekä kuntien ja valtion virastot.

Julkisissa ammattikeittiöissä on koettu suuri rakennemuutos viimeisten vuosikymmenten aikana. Kuntien ruokapalvelua on tehostettu siirtymällä suuriin keskuskeittiöihin ja keskitettyihin elintarvikehankintoihin, minkä seurauksena valmistuskeittiöiden määrä on supistunut. Julkisen puolen rakennemuutos on nähtävissä mm. seuraavissa asioissa:

- Tuotantokeittiöt ovat suurentuneet korvaten kuntien pienet, yksikkökohtaiset keittiöt.
- Valmistusmäärät ovat lisääntyneet vanhusten määrän kasvun vuoksi (suuret ikäluokat).
- Ruuanvalmistus on muuttunut käsityövaltaisesta toiminnasta teolliseksi prosessiksi, jossa yhdistellään komponentteja tarkan prosessikuvauksen mukaisesti.
- Erityisruokavalioiden ja etnisten ruokavalioiden määrä on lisääntynyt, joten entisen yhden ruokalistan sijaan valmistetaan monien rinnakkaisten ruokalistojen mukaiset ateriat.
- Keittiöhenkilöstön määrä on vähentynyt, mutta kuljetus- ja jakelutoiminta lisääntynyt ruokakuljetusten vuoksi
- Toimitaan tiukkojen kustannuspaineiden alla säästötoimien lisääntyneellä sekä rajallisten resurssien varassa.

2.2 Kuntien ateriapalvelujen nykytila ja kehitysnäkymät

Syksyllä 2011 valmistuneessa Kuntaliiton teettämässä raportissa Kunta ruokaostoksilla selvitettiin kuntien ruokapalvelujen nykytilaa ja kehitysnäkymiä. Kysely osoitettiin 188 kuntaan, joista 63 kuntaa vastasi kyselyyn. Suurimmassa osassa (90 prosenttia) kunnista ruokapalvelut on keskitetty yhdelle tuottajaorganisaatiolle. Raportin mukaan kunnat eivät juuri hanki ruokapalveluja kuntakonsernin ulkopuolelta.

Kunnista 14 prosenttia oli ulkoistanut ruokapalveluja yksityiselle palveluntuottajalle (suurimmillaankin ulkoistamisaste oli alle 25 prosenttia), 3 prosenttia toiselle kunnalliselle organisaatiolle kuten toiselle kunnalle, kuntayhtymälle tai toisen kunnan omistamalle liikelaitokselle tai yhtiölle. Kunnista 6 prosenttia ilmoitti palveluja ulkoistetun muille kuin kunnallisille toimijoille tai yhtiölle. Raportin perusteella nämäkin palvelut on käytännössä ulkoistettu joko oman konsernin sisälle, muulle kunnalliselle organisaatiolle tai yhtiölle. Ulkoistaminen ei ole viimeisten vuosien aikana lisääntynyt.

Ruokapalveluhenkilöstön keski-ikä on Tilastokeskuksen lokakuun 2012 Tietojen mukaan 47,5 vuotta. Koko kunta-alan henkilöstön keski-ikä oli 45,6 vuotta vuonna 2012.

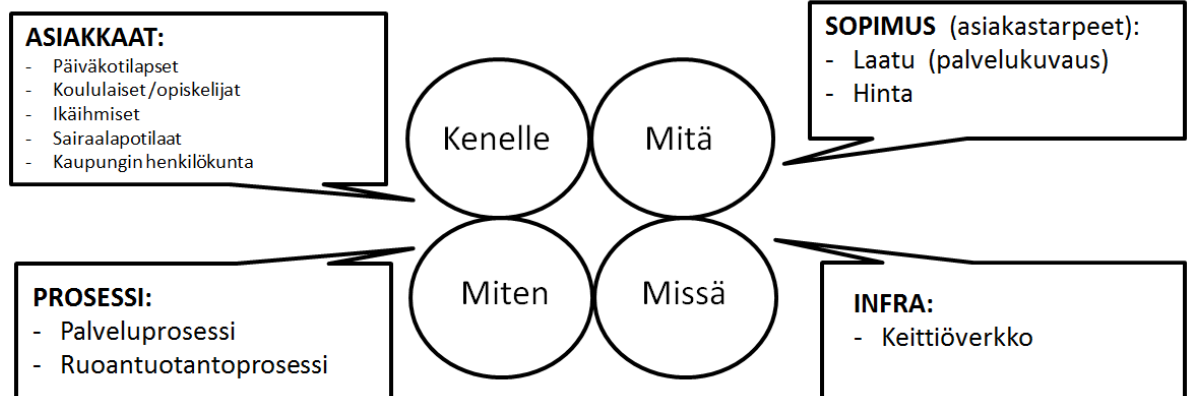
Kunta-10 2012 tutkimuksen mukaan henkilötyövuosilla mitattuna koko kuntahenkilöstöllä oli sairauspoissaoloja keskimäärin 17,46 pv/työvuosi. Ruokapalveluhenkilöstön keskimääräinen sairauspoissaolo vastaavalla tavalla mitattuna oli 25,74 pv/työvuosi.

Kunta ruokaostoksilla raportin kyselyssä ruokapalvelujen merkittävämmäksi lähi-vuosien haasteeksi nousi koulutetun työvoiman saannin vaikeus (55 prosenttia vastaajista).

3 Nykytilan kuvaus Helsingissä

3.1 Ruokapalvelun konsepti

Ruokapalvelujen tuottaminen on palvelukokonaisuus, joka koostuu asiakastarpeet täyttävästä sopimuksesta, jossa on sovittu palvelun laatu (palvelukuvaus) ja hinta, asiakaspalveluprosessista ja ruoantuotantotavasta/-prosessista toimipaikoissa ja asiakaskohteissa.



Kuvio 1. Ruokapalvelujen kokonaisuus

3.2 Ruokapalvelujen toteutus Helsingin kaupungissa

Taulukko 1. Keittiöt Helsingin kaupungissa keittiötyypeittäin (helmikuun 2014 tilanne)

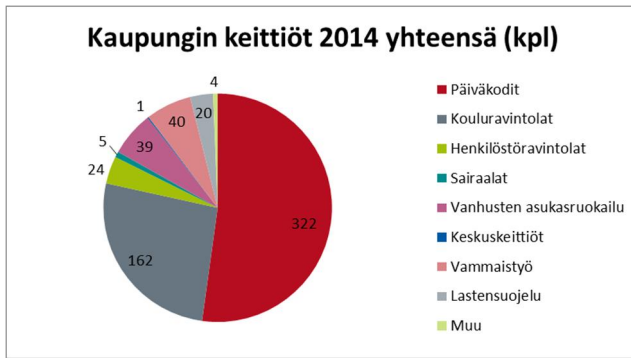
	Palmian keittiöt			Virastot Viraston omat keittiöt	Yksityiset Yksityiset toimijat	YH- TEENSÄ
	Valmistus/ kompo- nentti- keittiöt	Kuumen- nuskeittiöt	Jakelu- keittiöt			
Päiväkodit	206	86	30			322
Kouluravintolat	39	112			11	162
Henkilöstöravin- tolat	19		5			24
Sairaalat	2		3			5
Vanhusten asu- kasruokailu	15		3	18	3	39
Keskuskeittiöt	1					1
Vammaistyö				40		40
Lastensuojelu				20		20
Muu				4		4
Yhteensä	282	198	41	82	14	617

Palmian hoidossa olevista keittiöistä on 54 % valmistus/komponenttikeittiöitä, 38 % kuumennuskeittiöitä ja 8 % jakelukeittiöitä.

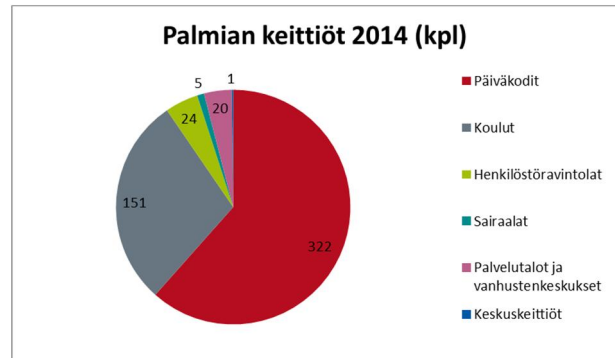
- Valmistuskeittiöllä/komponenttikeittiöllä tarkoitetaan tässä keittiöitä, joissa ruoka valmistetaan käsittelemättömistä, osittain esikäsitellyistä raaka-aineista tai puolikypsistä raaka-aineista.
- Kuumennuskeittiöllä tarkoitetaan keittiötä, missä keskuskeittiöltä tullut valmis pääruoka kuumennetaan keittiössä. Aterianlisäkkeet ja salaattit voidaan valmistaa itse tai tilata keskuskeittiöstä. Aamupalat ja välipalat tehdään paikan päällä.
- Jakelukeittiöllä tarkoitetaan ruoanjakelupisteenä toimivaa keittiötä. Keittiössä ei ole valmistusta ja ruoka tulee keittiöön valmiiksi kuumana. Astianpesu tapahtuu jakelukeittiössä.

Palmia hoitaa tällä hetkellä ruokapalvelua kaikissa Helsingin kaupungin kunnallisissa päiväkodeissa. Kaupungin kouluista Palmia toimii 151:ssä. Yhdentoista kouluravintolan ruokapalveluja hoitaa yksityinen toimija. Henkilöstöravintoloita Palmialla on 24, joista 4 on kaupungin ulkopuolista ravintolaa. Hoitosektorilla Palmia toimii viidessä sairaalassa. Vanhusten asukasruokailua Palmia hoitaa 18 paikassa. Tämän lisäksi kaupungilla on omaa ruokatuotantoa 18 kohteessa ja kolme kilpailutettua palvelutaltoa, joissa on yksityinen toimija.

Kilpailutettujen kouluravintoloiden (11 kpl) ja vanhusten palvelutalojen (4 kpl) lisäksi kaupungilla on 82 muuta keittiötä, jotka sijaitsevat vammaistyön, lastensuojelun ja päihdetyön paikoissa. Näissä on pääsääntöisesti kaupungin viraston oma ruokapalveluhenkilöstö.



Kuvio 2. Keittiöiden kokonaislukumäärän (617) jakaantuminen asiakasryhmittäin



Kuvio 3. Palmian keittiöiden osuus 84 % (521 keittiötä)

3.3 Palmian toiminta lyhyesti

Palmian catering-palvelut on laadukas, turvallinen ja asiantunteva ruokapalvelutoimija Helsingissä. Palmia valmistaa noin 100 000 herkullista ja ravitsevaa ateriaa päivittäin. Aterioita nautitaan muun muassa päiväkodeissa, kouluissa, ammatillisissa oppilaitoksissa, sairaaloissa, lounasravintoloissa, asiakkaiden kotona, vanhusten- ja palvelukeskuksissa sekä erilaisissa juhlatilaisuuksissa. Palmia valmistaa ruoat omien reseptien mukaisesti mahdollisimman pitkälti perusraaka-aineita käyttäen. Palvelu on sertifioitu ISO 9001 -laatustandardin mukaisesti. Sertifikaatin on myöntänyt Bureau Veritas (BVQI).

Palmia tekee tiivistä yhteistyötä tilaaja-asiakkaiden eli asiakasvirastojen kanssa monella eri tasolla. Yhteistyöllä pyritään kaupungin kokonaisedun saavuttamiseen. Pitkäaikaisesta yhteistyöstä ja asiakassuhteesta syntyy molemminpuolista taloudellista lisäarvoa. Tavoitteet ovat samat: Ylläpitää ja edistää kuntalaisten terveyttä ja hyvinvointia ruokapalvelujen avulla.

Palmia vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja maailman megatrendeihin koko ruokaketjussa raaka-aineista asiakkaan lautaselle asti. Käytetyt raaka-aineet kilpailutetaan tarkkoja spesifikaatioita noudattaen, huomioiden kaiken tuoteturvallisuudesta lähiraaka-aineiden mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen. Valituista raaka-aineista tuotekehitys suunnittelee ravitsevia, maukkaita ja monipuolisesti sesonkien raaka-aineita hyödyntäviä reseptejä ja ruokalistoja. Palmialle on kertynyt vuosien varrelta hyvin vahva osaaminen useiden asiakasryhmien ruokailun erityistarpeista. Palmia tekee yhteistyötä useiden yritysten, voittoa tavoittelemattomien tahojen ja tutkijoiden kanssa.

Suurimpana suomalaisena julkisena ruokapalvelutoimijana Palmia tuntee vastuunsa kestäväan kehitykseen ja vastuullisiin ruokavalintoihin liittyen. Vuodesta 2012 lähtien Palmia on noudattanut vastuullisen ja kestäväan aterian ohjelmaa. Ohjelmaan liittyen Palmiassa on mm. siirrytty käyttämään ainoastaan MSC-sertifioitua kalaa, nostettu ruokalistoille suomalaiset huonosti hyödynnetyt kalalajit, otettu Reilun kaupan luomukahvin lounasravintoloiden kahviksi ja kasvatettu päiväkotien luomuvalikoimaa.

4 Asiakasvolyymit nyt ja tulevaisuudessa

4.1 Kaikki asiakasryhmät

Tulevaisuuden asiakasvolyymien ennustaminen perustuu Helsingin Tietokeskuksen laatimiin väkilukuennusteisiin.

Helsingin ennustettu väkiluku 2011 - 2030 (Tietokeskus)

Helsingin tietokeskuksen ennusteen mukaan sekä päiväkotikäisten, kouluikäisten että vanhusten määrä tulee kasvamaan Helsingissä vuoteen 2030 mennessä. Ennusteen mukaan päiväkotikäisten (0 - 6-vuotiaat) määrä tulee kasvamaan 15 prosentilla ja kouluikäisten (7 - 18-vuotiaat) määrä 18 prosentilla. Vanhempien ikäluokkien koko kasvaa huomattavasti, ja ennusteen mukaan vuonna 2030 yli 75-vuotiaiden määrä on kasvanut vuoden 2011 tasosta 84 prosentilla. Helsingin väestön kokonaisuudessaan ennustetaan kasvavan vuoden 2011 tasosta 15 prosentilla.

Ateriakysyntäennusteet seurailevat varsin tiiviisti väestön kehitystä yleisesti. Kaupungin ateriakysyntään vaikuttavat kuitenkin monet seikat, joiden ennustetavuus pitkällä aikajänteellä on haastavaa. Tällaisia ovat mm. palvelurakenteen muutokset esimerkiksi vanhuspalveluissa, toisen asteen ammatillisen koulutuksen mahdolliset ulkoistamiset sekä nykyisiä laitoshoitopaikkoja korvaavien uusien kotihoitomenetelmien käytön kehitys. Seuraavassa taulukossa on tiivistetty keskiteytystä edellä esitellyt ateriakysynnän muutokset vuositasolla ja prosenttiosuuksin. (Ramboll, loppuraportti, 2012)

Taulukko 2. Ateriakysynnän muutokset vuositasolla ja prosenttiosuuksin (Ramboll, 2012 & Palmia 2013)

		2009 Kaupungin kysyntä (ateriaa vuodessa)	2013 vain Palmia	Kysyntä vuonna 2030 (ateriaa vuodessa)	Muutos (ateriaa vuodessa)	Muutos % (2009-2030)
Ravintopäiviä	Vanhusten keskuskeskukset/ laitoshoido	573 050	1)597 140	803 960	+ 230 910	40 %
	Vanhusten palvelutalot - keskuskeskukset	1 023 460	1)589 221	1 339 933	+ 316 473	31 %
	Päiväkoti	3 502 829	2) lounas 4 534 985 ap &ap 3 045 477	4 361 482	+ 858 653	25 %
	Sairaalat	467 200	3) 505 190	708 070	+ 240 870	52 %
Aterioita	Toinen aste	2 122 481	1 99 6967	2 204 160	+ 81 680	4 %
	Peruskoulu	6 655 498	6 902 474	8 502 790	+ 1 847 292	28 %
	Kotiateriat	1 168 000	452 000	2 173 650	+ 1 005 650	86 %
	Muut					
Yhteensä		15 512 518	15 143 611	20 094 044	+4 581 527	30 %

- 1) Vanhusten monipuoliset palvelukeskukset ja asumispalveluyksiköt
- 2) Suoritteet laskettu kertoimilla aamupala ja välipala * 0,50, lounas *1, yhteisluvussa laskettu päivähoidon osalta vain lounas
- 3) Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut, psykiatriset sairaansijat ja päiväsaairaalat

4.2 Päiväkotiruokailu

Palmia tarjoilee päiväkotiaateriat päivittäin noin 22 000 lapselle. Käytännössä kaikki läsnä olevat päiväkotilapset osallistuvat päiväkodin ruokailuun. Tyypillisesti päiväkodeissa tarjotaan aamupala, lounas sekä välipala jotka yhdessä muodostavat ruokapäivän. Lisäksi henkilöstölle on tarjolla henkilöstölounas ja ympärivuorokautisissa sekä iltapäiväkodeissa lapsille tarjotaan myös päivällinen ja iltapala. Kaikista päiväkodeissa tarjotuista aterioista suosituimpia ovat aamupala, lounas ja välipala, jotka muodostavat 93 % kaikista tarjotuista aterioista.

Päiväkoti- ja kouluruokailussa asiakkaan erityispiirteiden tunteminen on erityisen tärkeää.

4.3 Ruokailu peruskouluissa ja toisen asteen oppilaitoksissa

Peruskoulujen ateriakysynnän määrää ohjaa pitkälti oppilasmäärä. Peruskouluaterioita tilataan keskimäärin 190 päivänä vuodesta. Peruskoulujen ateriakysyntä on siis noin 35 000 ateriaa 190 päivänä vuodessa.

Toisen asteen oppilaitoksia ovat lukiot sekä ammatilliset oppilaitokset. Myös toisen asteen oppilaitoksissa aterioita tilataan 190 päivänä vuodesta. Jokaisena koulupäivänä näitä aterioita tuotetaan siis noin 11 171.

4.4 Henkilöstöruokailu

Palmia tarjoaa henkilöstöruokailua kaikissa ravintoloissaan. Päiväkodeissa, kouluissa ja sairaaloissa työskentelevä kaupungin henkilöstö ruokailee pääsääntöisesti omalla työpaikallansa muun ruokailun yhteydessä. Tämän lisäksi Palmialla on 20 lounasravintolaa kaupungin virastojen ja toimitilojen yhteydessä ja lisäksi 4 ulkopuolisen toimijan tiloissa toimivaa ravintolaa. Näissä ravintoloissa ruokailee yhteensä päivittäin n. 5 400 asiakasta. Lounasravintoloiden asiakkaat päättävät itse päivittäin ateriapaikkansa.

4.5 Hoidon ja hoivan ruokapalvelut

Vuonna 2011 laitospaikkoja Helsingissä oli omana tuotantona noin 1 178 ja ostopalveluna noin 984, yhteensä 2 162. Vuonna 2011 Helsingin vanhustenpalveluissa tarjottiin päivittäin asiakasmäärien perusteella 4 966 ravintopäivää. Palmia tuotti vuonna 2011 62 % kaupungin terveystalvelujen laitoshoidon tarvitsemista ravitsemispalveluista.



Kuvio 4. Tehostetun palveluasumisen ja vanhainkotipalvelujen tarve

Hoidon ja hoivan paikkoja on Helsingissä vähennetty kansallisten tavoitteiden sekä Helsingin kaupungin strategiaohjelman mukaisesti. Yksityisten ostopalvelujen merkitys oli vuonna 2012 huomattava kaupungin sosiaali- ja terveystalouden palvelutuotannosta. Palveluita on kilpailutettu lisääntyvässä määrin ja siinä ohessa on ulkoistettu myös ruokapalveluita, vaikka siitä ei ole tehty ruokapalveluita koskevaa erillistä päätöstä kaupunginvaltuustossa. Kaupunki tuotti itse tehostetun palveluasumisen ja vanhainkotipalveluja 52 % (2 599 hoitopaikkaa) ja osti 46 % (2 404 hoitopaikkaa). Kokonaisuutena näiden vanhustalouden palvelualueiden paikkoja oli Helsingissä 5 003 kpl. Vuonna 2012 vanhainkoti ja tehostetun palveluasumisen palvelujen tarve oli 1 844 214 hoitopäivää, josta kaupunki tuotti itse 950 958 hoitopäivää. Tähän tarpeeseen Palmia tuotti ravintopäiviä 855 900 kpl.

Vuonna 2014 Soten oman tuotannon tehostetun palveluasumisen palvelutarve on 2 658 hoitopaikkaa ja iäkkäiden ja pitkäaikainen laitoshoidon tarve on 1 590 hoitopaikkaa, yhteensä 4 248 hoitopaikkaa.

Kaupungin oman toiminnan jälkeen merkittävin yksittäinen vanhustenpalveluita ostopalveluna tuottava taho on Helsingin seniorisäätiö, jolla on yhteensä 603 laitoshoitotilasta asukaspaikkaa yhteensä neljässä eri toimipisteessä. Seniorisäätiö on vanhustalouden palveluita tuottava Helsingin kaupunkikonsernin tytäryhteisö, joka täydentää kaupungin vanhustalouden palveluita.

Seniorisäätiö tuottaa itse omissa valmistuskeittiöissään ruokapalvelutarpeensa. Kaupungin tytäryhteisöjen seurantaraportin mukaan keittiöiden laitekanta on vanhaa ja kunkin vanhainkodin keittiöön on tehtävä jonkinasteinen saneeraus. Seniorisäätiö on osallistunut kaupungin suunnitteleman Kivikon ruokatehtaan suunnittelu- ja yhteistyökokouksiin Palmian ja sosiaaliviraston vanhustalouden palvelujen kanssa.

Palmia tuotti kaupungin sairaanhoidon tarpeisiin 509 205 ravintopäivää (1 527 615 ateriala) vuonna 2013. HUS-sairaanhoidopiiri tuottaa suurimman osan kaupungin erikoissairaanhoidon tarpeesta ja sairaanhoidopiirin ruokapalvelujen liikelaitos HUS-Ravioli tuottaa ravintopalvelut HUS:n tarpeisiin. Yksityisten sairaaloiden toiminnasta valtaosa on päivä- tai poliklinikkatoimintaa eikä yksityisillä sairaaloilla ole tarvetta ostaa vuodehoitoa tukevia ravitsemispalveluita.

Vuonna 2013 sote osti palveluostoina alan kaupallisilta toimijoilta 300 000 ateriala kolmen palvelutalon tarpeeseen ja Palmialta 5 400 000 ateriala potilas- ja asukasruokailun tarpeisiin sekä vanhusten kotiaterioita 452 000 kpl. Sote tuotti omana tuotantonaan 609 000 ateriala terveys- ja päihdepalvelujen ja lastensuojelun tarpeisiin.

4.5.1 Kotiateriat

Kotiateriat tukevat vanhusten kotona asumista. Vanhusten toimintakyky säilyy hyvän ravitsemustilan avulla pidempään ja mahdollistaa kotona asumisen.

Kansallisen Kaste -ohjelman mukaan ikäihmisten palveluissa pyritään vähentämään pitkäaikaisen laitoshoidon tarvetta uudistamalla ympärivuorokautista hoitoa ja monipuolistamalla ja lisäämällä kotiin saatavia palveluita ja kuntoutusta. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa myös kotiaterioiden määrän entistä voimakkaampaa kasvua Helsingissä.

Skenaarioiden mukaan väestöennusteeseen perustuva kotiaterioiden potentiaalinen kysyntä lähes kaksinkertaistuu vuoteen 2030 mennessä. Vuonna 2011 Palmia toimitti päivittäin 3 200 kotiateriala. Vuonna 2013 Palmia toimitti 1 240 ateriala/päivä eli yhteensä vuodessa 452 000 kotiateriala. Mikäli kotiaterioiden lukumäärä seuraillee vanhusikäluokkien määrän kasvua, on kotiaterioiden päivittäinen kysyntä vuonna 2030 noin 5 955 ateriala. Vuositasolla tämä tarkoittaa noin 2 173 650 ateriala.

4.6 Muut palvelut

Sosiaali- ja terveysvirastossa on omaa ruokatuotantoa mm. lastensuojelun, vammaistyön ja päihdehuollon paikoissa. Vuonna 2013 Sosiaali- ja terveysvirasto tuotti omana tuotantonaan 609 000 aterialla terveys- ja päihdepalvelujen ja lastensuojelun tarpeisiin.

5 Julkisten ruokapalvelujen järjestäminen muissa kunnissa

Tässä luvussa tarkastellaan muutaman kunnan ratkaisuja ateriapalveluiden tuotannon ja palvelujen järjestämiseksi eri asiakasryhmille.

5.1 Tampereen kaupunki ja Tampereen Ateria Liikelaitos

Tampereen kaupunginvaltuusto asetti vuoden 2010 talousarvion hyväksymisen yhteydessä konsernihallinnon liiketoiminnan ohjaukselle sitovaksi tavoitteeksi, että Tampereen Aterian organisoitavasta on tehty selvitys vuoden 2010 aikana. Myöhemmin sovittiin selvityksen aloittamisen siirtämisestä ja tavoite asetettiin uudelleen vuodelle 2011.

Tampereen Ateria on Tampereen kaupungin liikelaitos, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisia ja laadukkaita ateriapalveluja ja muita ratkaisuja asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti. Tampereen Aterian liikevaihto on noin 36 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa on yli 500 työntekijää. Vuosittain tarjotaan noin 10 miljoonaa aterialla. Ateriapalvelujen lisäksi monipalvelutyönä huolehditaan asiakastilojen puhtautesta 72 päiväkodissa.

Tampereen Aterialla on 150 keittiötä, joista yli puolet on tuotantokeittiöitä, jotka tuottavat ateriapalvelut saman talon asiakkaille tai alueellisesti myös läheisiin toimipaikkoihin. Palvelukeittiöitä on alle puolet keittiömäärästä. Palvelukeittiö saa pääruoan alueellisesta tuotantokeittiöstä, siellä valmistetaan lisäkkeet ja huolehditaan asiakaspalvelusta ja astiahuollosta. Alueellinen tuotantokeittiö valmistaa päivittäin 800 – 5 000 aterialla, tuotantokeittiö 160 – 1 000 aterialla. Palvelukeittiöt tarjoavat päivittäin 30 – 400 aterialla. Tampereen Aterian tuotantoverkko on varsin hajautunut, mistä aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia. Keittiöverkon rakenne on kriittinen tekijä Tampereen Aterian toiminnan kannattavuudelle. (www.tampere.fi)

Ohjausryhmä kartoitti kaupungin toimintamallin, kaupunkistrategian ja yhtiöiden ja yhteisöjen omistajapolitiikan pohjalta erilaisia vaihtoehtoja Tampereen Aterian organisoitavaksi. Työssä huomioitiin myös palvelujen hankinnan ja kilpailuttamisen periaatteet. Lähtökohtana vaihtoehtotarkastelussa ohjausryhmä näki tavoitteina erityisesti kaupungin kokonaisedun ja kokonaistaloudellisuuden, erilaisten palvelutarpeiden sekä asiakkaiden odotusten huomioimisen. Kaupungin ateriapalvelujen nykytilanne otettiin erilaisten vaihtoehtojen vertailukohdaksi.

Taulukko 3. Vaihtoehtojen kannattavuus ja riski tuotannon jatkuvuudesta häiriötilanteissa

	Nykymalli	Vaihtoehto A (3 keskuskeittiötä+ 13 tuotantokeittiöt)	Vaihtoehto B (3keskuskeittiötä+3 alueellista tuotanto- keittiötä)	Vaihtoehto C (3 keskuskeittiötä)
Keskuskeittiöinvestointi	-	14,9M€	15M€	15M€
Palvelukeittiöverkko investointi	-	2,1 M€	2,3 M€	2,3 M€
Korvausinvestointien vuositaso	2,1 M€/v	1,3M€/v	1,2M€/v	1,2M€/v
Henkilöstömenot, säästöt nykymalliin verrattuna	-	4,2% 0,64 €	5,0 % 0,75€	6,0 % 0,88€
Elintarvikemenot, säästöt nykymalliin verrattuna	-	0,22€	0,38€	0,43€
Kuljetusmenot, säästöt nykymalliin verrattuna		0,20€	0,30€	0,38€
Kannattavuusanalyysi	Ei kannattavaa tai markkinoita korke- ammat hinnat	Kannattavuus paranee, mutta ei pystytä var- mistamaan toiminnan kannattavuutta pitkällä aikavälillä	Saavutetaan uusi taso kannattavuudes- sa, mutta alueellinen tuotanto aiheuttaa tehottomuutta	Saavutetaan mer- kittävä ja pysyvä vuosittainen kus- tannushyöty kau- pungille
Riski tuotannon jatku- vuudesta häiriötilanteissa	Kohtalainen riski, hallittavissa omalla tuotannolla	Riski suuri, hallinta vaatii arvoverkon hyö- dyntämistä	Riski tuotannon jat- kuvuudesta häiriöti- lanteissa	Riski suuri, hallinta vaatii arvoverkon hyödyntämistä

Ohjausryhmä päätyi erilaisten vaihtoehtojen selvittämisen osalta alustavassa tarkastelussa seuraavien vaihtoehtojen mukaiseen kokonaisuuteen:

a) Jatketaan nykymallin mukaisesti toimintaa kehittämällä

a) Tuotannon keskittämiseen ja jakeluun perustuva toiminnan kehittäminen

b) Ulkoistamisvaihtoehdot

- toiminnan osittainen ulkoistus ns. juustohöylämallilla
- toiminnan osittainen ulkoistus ns. kakkulapiomallilla
- edellisten yhdistelmät
- totaaliulkoistus, eri versiot

c) Seutuyhteistyöhön liittyvät vaihtoehdot, jotka eivät ole mahdollisia nykyisessä toimintamuodossa

d) Rajapintatarkastelut kaupungin muiden yksiköiden toimintojen välillä ja niihin liittyvät vaihtoehdot

e) Muut vaihtoehdot ja vaihtoehtojen yhdistelmät

Ohjausryhmän esitys Tampereen Ateria Liikelaitoksen organisointitavaksi ja taloudelliset vaikutukset

- Tampereen Ateria–Liikelaitoksen toiminta organisoidaan jatkossa kokonaisvastuullisella (ateriapalvelujen järjestämisvastuu koko kaupungissa Tampereen Aterialle)
- Tampereen Aterian omaa tuotantoa kehitetään keskitettyyn tuotantomalliin perustuen
- Henkilöstöravintolatoiminta kilpailutetaan siten, että tuotannon hoitaa ulkopuolinen palveluntuottaja
- Päiväkot-, koulu- ja lukioaterioiden osalta kilpailutetaan yksityisen sektorin vertailukohta Tampereen Aterian hinta-laatuun.
- Monipalveluna tehtävää työtä laajennetaan silloin kun se on kaupungin kannalta kokonaistaloudellisesti perusteltua ja tarkoituksenmukaista.
- Siivoustoiminta ja sen organisointi selvitetään kaupunkitasolla vuoden 2012 aikana

5.2 Espoon kaupunki, Espoo Catering-liikelaitos

Espoo Catering -liikelaitos vastaa Espoon kaupungin ateriapalveluista. Päivittäin valmistetaan noin 65 000 ateriala. Monipuolisia catering-palveluja toteuttaa noin 500 palveluhenkistä alan ammattilaista. Laadukkaita ateriapalveluja tuotetaan noin 250 ajanmukaisesti varustellussa keittiössä nykyaikaisilla menetelmillä. (www.espoo.fi)

Palveluliikelaitosten johtokunta hyväksyi 3.3.2011 keskuskeittiön tarveselvityksen. Keskuskeittiön rakennushanke sisältyy valtuuston 2.12.2011 hyväksymään vuoden 2012 talousarvion sekä taloussuunnitelman investointiosaan vuosille 2012 - 2014.

Toiminnalliset lähtökohdat

Kahden keskuskeittiön lähetystoiminnan lakkaaminen ja noin 1 400 annoksen/vrk valmistuskapasiteetin häviäminen (Viherlaakson keskuskeittiö vuonna 2012 ja Puolarmetsän sairaalan ravintokeskus Espoon sairaalan valmistuttua). Olemassa olevan tuotantokapasiteetin riittämättömyys. Asiakasmäärien kasvu noin 300 asiakkaalla vuodessa.

Ilman uutta keskuskeittiötä tulee keittiöverkoston tuotantokapasiteettia lisätä joko rakentamalla uusia aluekeittiötä tai kasvattamalla uusien rakennettavien tuotantokeittiöiden tila- ja laitekapasiteettia. Nykyisten tuotantokeittiöiden keittiötilojen ja ruoanlähetystoiminnan laajentaminen ja kasvattaminen peruskorjaus- tai uudisrakentamishankkeissa on epärealistista, koska hankkeet eivät ole Espoo Catering -liikelaitoksen hankkeita vaan liittyvät osana sivistys- / sosiaali- ja terveystoimen hankkeisiin (koulu, päiväkotit ym.). Turvallisuussyistä liikennettä pyritään välttämään esim. koulualueilla eikä mittavaa ruoanlähetystoimintaa voida sijoittaa koulujen tuotantokeittiöihin. (www.espoo.fi)

Kustannustehokkaampaa valmistus-, laite-, tila- ja kuljetuskustannusten kannalta on investoida yhteen kapasiteetiltaan suurempaan ruoantuotantotilaan kuin useampiin pienempiin tuotantotiloihin. Keittiöverkoston muutokset ovat kasvattaneet tuotantokeittiöiden valmistus- ja etenkin lähetystarvetta, minkä seurauksena tuotantokeittiöt ovat tilojen ja laitteiden osalta ylikuormitettuja.

Ruoanlähetystoiminnan siirtyessä keskuskeittiöön tuotantokeittiöiden tilojen peruskorjaustarve ja laitteiden uusimistarpeet vähenevät ja nykyisiä tuotantokeittiöitä voidaan käyttää pidempään. Keskuskeittiön valmistuminen ei vähennä päiväkotikeittiöiden tilantarvetta, koska päiväkotikeittiöt on pääsääntöisesti suunniteltu ja rakennettu palvelukeittiöiksi. Nykyisten palvelukeittiöiden tilantarve ja laitekan- ta tulee keskuskeittiön myötä pysymään lähes samana.

Ruokapalvelujen ulkoistaminen ei poista kaupungin velvoitetta huolehtia keittiöverkostosta. Kun keittiöitä luovutetaan yksityisten palveluntuottajien käyttöön, huolehtii kaupunki edelleen keittiötilojen ja -laitteiden kunnosta.

Keskuskeittiöhanke on Espoo Catering -liikelaitoksen tuottavuushanke. Espoo Catering -liikelaitoksen tuottavuus paranee ruokatuotannon ja -kuljetusten keskitämisen ja tehostamisen myötä sekä keskuskeittiön toiminnan vakiinnuttua henkilöstö- ja elintarvikekulujen säästöinä. Säästöjä syntyy noin 1,0 milj. euroa/vuosi. Olemassa olevan tuotantokapasiteetin riittämättömyys sekä vuotuinen asiakasmäärien kasvu edellyttävät tuotantokapasiteetin lisäämistä nykyisestä ja keskuskeittiön rakentamista.

Keskuskeittiön tuotantokapasiteetti on 12 500 annosta/vrk. Keskuskeittiössä tuotetaan noin 160 päiväkodin ateriapalvelut (noin 11 000 annosta/vrk) sekä kotiin kuljetettavat vanhusten kotipalveluateriat. Hanke sijoittuu Espoon kaupungin omistamalle tontille Kiloon, osoitteeseen Nuijalantie 18.

5.3 Turun Seudun Kiinteistöpalvelut Oy Arkea

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy tuottaa osana Turku-konsernia ruoka-, siivous-, turvallisuus- ja kiinteistönhoitopalveluja Lounais-Suomen suurimpana alan yrityksenä ja työnantajana. Maaliskuussa 2013 otimme käyttöön markkinointinimen Arkea. Arkea valmistaa 45 000 annosta päivässä ja siivoaa 500 000 neliötä 1 100 henkilökunnan voimin. (www.arkea.fi)

Toimialueita ovat päiväkotit- ja kouluruokailu, henkilöstöravintolat, sairaalan potilas- ja henkilöstöruokailu, ikäihmisten erilaiset ruokapalvelut, kokous- ja juhlapalvelut ja tapahtumatarjoilu.

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy on tehnyt uuden keskuskeittiöhankkeen hankesuunnitelman yhdessä kaupungin tilakeskuksen, tilaliikelaitoksen ja kiinteistöliikelaitoksen kanssa. Yhtiö olisi keskittämässä osan keittiötoiminnoista uuteen investoitavaan keskuskeittiöön. Investointia perustellaan kustannussäästöillä, joita keskuskeittiön investoinnin kautta syntyy. Keskuskeittiö tulaisiin todennäköisesti toteuttamaan kaupungin osoittamalle tontille Fiskarsinkadulla. Yhtiö on pitkään yhdessä kaupungin kanssa selvittänyt erilaisia vaihtoehtoja ja päätynyt yhteen keskitettyyn keskuskeittiömalliin.

Perustelut pitkän aikavälin suunnitelmalle

Ruokapalvelu Katerinkin toiminnan lähtökohtana on alusta alkaen ollut ruokapalvelun toiminnan tehostaminen. Ruokapalvelua on mahdollista tehostaa monin eri tavoin, joista ruuanvalmistuksen keskittäminen on yksi tehokkaimmista keinoista. Keskittämällä pystytään vaikuttamaan sekä toiminnallisiin kuluihin että investointikustannuksiin. (www.arkea.fi)

Ilman alueellisia uusia keskuskeittiöitä tuotannon keskittämistä ei voida jatkaa, eikä palvelukeittiöiden määrää voida lisätä vaan kaikkiin uusiin kouluihin on rakennettava valmistuskeittiö. Keskuskeittiömallissa olemassa olevat valmistuskeittiöt voidaan muuttaa remontin yhteydessä palvelukeittiöksi, mikä tarkoittaa huomattavasti pienempää varustusta ja investointikustannusta.

Valmistuskeittiön muuttuessa palvelukeittiöksi keittiöt eivät häviä kohteista, mutta niiden ylläpitokustannukset ovat edullisempia kuin valmistuskeittiöiden. Yksi tai useampi Kiinteistöpalveluliikelaitoksen työntekijä vastaa kohteen ruoka- (ja siivous) palvelusta kohteen koosta riippuen. Kasvatuksellinen osuus kouluissa/päiväkodeissa säilyy siten ennallaan. Peruna, riisi tai pasta voidaan kypsentää edelleen paikan päällä palvelukeittiössä. Palvelukeittiössä voidaan kypsentää myös keskuskeittiön lähettämät raakapakasteleivät. Asiakkaan ei tulisi edes huomata muutosta.

Keskuskeittiöiden tuotantomalli tulee olemaan sekä lämpimän että jäähdytetyn/kylmävalmistetun ruoan toimittaminen palvelukeittiöihin. Erityisesti keskuskeittiön lähellä sijaitseviin isoihin kohteisiin kannattaa ruoka lähettää kuumana ja kauempana oleviin tai pieniin palvelukeittiöihin kylmänä. Erilaiset tuotantomallit mahdollistavat ruoan valmistamisen useassa vuorossa ja siten keittiön tehokkaan käytön muinakin aikoina kuin klo 7.00 - 11.00 aamupäivällä. Kylmän ruoan toimittaminen kahtena tai kolmena päivänä viiden päivän sijasta vähentää kuljetuskustannuksia huomattavasti. Myös omavalvonnan kannalta riskit pienenevät.

Ruokapalveluiden tuotannon keskittäminen nykyisellä keittiöverkolla on viety niin pitkälle kuin mahdollista, valmistuskeittiöiden kapasiteetti ei riitä enempään keskittämiseen. Nykyisiä valmistuskeittiöitä ei ole alun perin suunniteltu täyttämään niitä vaatimuksia, joita tulee, kun ruokaa kuljetetaan useaan kohteeseen. Keittiötilat ovat ahtaat ja niistä puuttuu asianmukaiset pakkaus- ja kylmäsäilytystilat, mikä asettaa suuria haasteita ruoan omavalvontaohjeiden mukaiseen laatuun. Ai-

noa tapa jatkaa ruoanvalmistuksen keskittämistä ja hakea sitä kautta kustannustehokkuutta on investoida uusiin alueellisiin keskuskeittiöihin.

Kaksi keskuskeittiötä tuottavat yhteensä noin 14 000 annosta. Kaikkea ruoanvalmistusta ei siis keskitetä. Koululounaita tehdään tällä hetkellä noin 18 000 annosta ja päiväkotilounaita noin 5 000 annosta päivässä. Lisäksi tukipalveluaterioita varaudutaan tuottamaan keskuskeittiössä 1 000 annosta päivässä. Suurimmat hyväkuntoiset koulukeittiöt tulevat näin ollen jatkamaan edelleen tuotantokeittiönä.

Ruokapalveluiden ulkoistaminen ei ole ratkaisu tehokkuuden lisäämiseen. Ruokapalvelun ulkoistaminen ei poista kaupungin velvoitetta huolehtia keittiöverkostosta. Ulkoinen toimijakaan ei pysty toimimaan tehokkaasti, ellei ruoanvalmistusta voida keskittää ja siten optimoida henkilöstökustannuksia ja investointikuluja.

Henkilöstökulut alenevat

Yli-Maarian koulukeskuksen yhteyteen rakennettava keskuskeittiö palvelisi Yli-Maarian, Moision, Nummen ja Runosmäen alueen kouluja ja päiväkoteja. Keskitämällä 4 000 - 5 000 annoksen valmistaminen yhteen keittiöön voidaan säästää 9 henkilötyövuotta, mikä tarkoittaa noin 300 000 € käyttömenojen alenemista vuodessa.

Heikkilän keskuskeittiö palvelisi muuta Turku pohjoisia alueita lukuun ottamatta. Keskitämällä 9 000 annoksen valmistaminen yhteen keittiöön voidaan säästää 18 henkilötyövuotta, mikä tarkoittaa noin 585 000 € käyttömenojen alenemista vuodessa. Henkilöstökustannuksissa on oletettu, että päiväkodeissa toimivat yhdistelmätyöntekijät, joiden työaikaan kuuluu noin 1,5 h siivousta päivässä.

Heikkilän keskuskeittiöön keskitetään tukipalveluaterioiden valmistus. Tukipalveluaterioita tehdään tällä hetkellä neljässä eri keittiössä, mikä on erittäin työllistävä. Tukipalveluaterioiden valmistaminen keskitetysti tuo sarjatyön tehokkuutta, tasalaatuisuutta ja turvallisuutta.

Ruokapalvelu Katerinkissa oli vuoden 2008 alussa, kun toiminta aloitettiin, 452 henkilötyövuotta. Nyt henkilötyövuosia on noin 400. Tämä on saatu aikaiseksi tuotantoa keskittämällä siinä määrin, kun se on nykyisellä keittiöverkolla mahdollista. Ruokatuotantoa keskittämällä ja siten henkilöstökuluja vähentämällä voidaan edelleen panostaa monipuolisempaan ruokalistaan ja laadukkaisiin elintarvikkeisiin.

Kuljetuskustannukset alenevat

Ruoan kuljetus lisääntyy ruoanvalmistuksen keskittämisessä. Kun kaikki kuljetus lähtee optimitilanteessa yhdestä alueellisesta keskuskeittiöstä, kuljetuskustannukset eivät lisäänty samassa suhteessa kuljetuksen määrän kasvun kanssa, koska logistiikka selkeytyy huomattavasti. Tällä hetkellä ruokaa valmistetaan Lasten ja nuorten ateriapalveluissa 50 keittiössä, joista ruoka kuljetetaan edelleen 27 palvelukeittiöön ja 41 jakelukeittiöön. Keskittäminen selkeyttää logistiikkaa huomattavasti niin elintarvikkeiden kuin valmiin ruoan osalta. Kun suurin osa aterioista lisäksi kuljetetaan jäähdytettynä, ja voidaan kuljettaa esim. vain kaksi kertaa viikossa, selvittää vähemmällä autoilla ja kuljetuskerroilla.

Elintarvikekustannukset alenevat

Elintarvikehankinnat tehostuvat keskittämällä. Sopimushintoja saadaan alaspäin, kun toimituspaikat vähenevät ja kertatoimitukset ovat suurissa erissä. Lisäksi sopimuskuri pysyy paremmin hallinnassa, kun tilaaminen keskittyy suuriin yksiköihin, missä osataan tilata ja käytetään vakioituja reseptejä kurinalaisesti. Näin

keskuskeittiömallilla pystytään tehostamaan elintarvikeostojen jopa 10–15 prosenttia.

Vuonna 2009 Katerinki säästi elintarvikekuluissa 554 046 € eli 7,6 % kaikista elintarvikekuluista ruoanvalmistusta keskittämällä ja sopimuskuria parantamalla. Kahden keskuskeittiön mallilla päästään keskittämässä vielä pidemmälle ja lisäksi voidaan jo elintarvikekilpailutuksessa saada huomattavaa hintaetua sopimushintoihin. Tämä tarkoittaa vähintään samaa 7 - 8 %:n säästöä elintarvikekustannuksissa.

Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus turvataan ja ruoan laadun taso parane

Katerinkin henkilökunta eläköityy 15 työntekijän vuosivauhdilla. Tilalle ei muutamman vuoden kuluttua enää saada ammattitaitoista henkilökuntaa, kun suuret ikäluokat korvautuvat pienillä. 50 valmistuskeittiöön ei jatkossa enää riitä osaavia kokkeja. Keskittämällä ruokatuotantoa tarvitaan kokonaisuudessaan vähemmän työntekijöitä. Lisäksi ammattitaitoa saadaan keskittyä keskuskeittiöihin. Palvelukeittiöissä tarvitaan palveluammattilaisia, ei kokkeja. Palvelukeittiössä palvelusta vastaa ruokapalvelutyöntekijä, joten ruokailun kasvatuksellinen osuus koulu-kohteissa säilyy ennallaan.

Isot toimipaikat eivät myöskään ole yhtä haavoittuvia poissaolojen sattuessa kuin pienet. Varahenkilöjärjestelmää on helpompi kehittää keskuskeittiön ja palvelukeittiöiden mallissa verrattuna kymmeneen valmistuskeittiöihin.

Ruoanvalmistuksen keskittäminen ei huononna ruoan laatua, etenkin jos ruokaa voidaan toimittaa palvelukeittiöihin jäähdytettynä. Sen sijaan asiakkaille voidaan taata tasaisempi laatu kuin monen valmistuskeittiön mallissa. Ruoan kuljettaminen lähellä oleviin palvelukeittiöihin on kuitenkin järkevämpää ja taloudellisempää lämpimänä.

Tilakustannukset

Yli-Maarian keskuskeittiön kapasiteetti olisi suunnitelmien mukaan noin 4 000 - 5 000 annosta päivässä. Tilamitoituksen mukaisesti 4 000 - 5 000 annoksen keittiö- ja oheistilat vaativat noin 800 m² tilaa. Tilojen investointikustannukset keskuskeittiölle ovat noin 3 000 €/m². Tämä tarkoittaa 2 400 000 €. Keittiölaitekustannukset ovat n. 1 420 €/m², mikä tarkoittaa 1 136 000 €. Muissa kunnissa on käytetty vastaavia kustannusarvioita ja esimerkiksi Lappeenrannassa ja Tampereella alueellisen keskuskeittiön kustannukset kaikkine laitteineen ja tiloineen olivat vuonna 2009 n. 4 400 €/m². Yli-Maarian koulukeskuksen yhteyteen tarvitaan (joka tapauksessa) valmistuskeittiö, joten investointikustannuksia tulee.

Heikkilän kasarmialueen keittiötilojen sopivuutta keskuskeittiökäyttöön on arvioinut ruokapalvelujärjestelmien asiantuntija Design LiMe Oy. Design LiMe Oy:n laatiman alustavan tilasuunnitelman ja kustannusarvion mukaan Heikkilän keittiöön laitehankintojen kustannusarvio on noin 1 350 000 – 1 400 000 €. Tähän lisätään vaunut, kalusteet hyllyt yms., joiden kustannus on noin 5 - 10 % laitekustannuksista eli tässä tapauksessa noin 65 000 - 130 000 €. Lisäksi kylmä- ja pakastehuoneiden kustannusarvio on noin 240 000 €. Alustava suunnitelma on, että Tilaliikelaitos vuokraa keittiötilat Senaatti Kiinteistöiltä ja hankkii laitteet. Toinen vaihtoehto on vuokrata tila keittiölaiteineen Senaatti Kiinteistöiltä. Katerinki vuokraa tilan Tilaliikelaitokselta.

Kustannussäästöjä syntyy pitkällä aikavälillä, kun keittiöiden jatkuvat ylläpitokustannukset pienevät; laitekantaa ei tarvitse ylläpitää, veden ja sähkön kulutus pienevät. Jatkossa kunnostettavat keittiöt muutetaan pääsääntöisesti palvelukeittiöiksi. Heikkokuntoisia keittiöitä on erityisesti päiväkodeissa.

*Kesäaikaan alueellisten keskuskeittiöiden kapasiteettia voidaan hyödyntää päiväkotien ja hoiva- ja henkilöstöpuolen ateriapalveluissa, samoin erilaisissa kesäta-
pahtumien ja muiden isojen edustustilaisuuksien tarjoiluissa. Heikkilän keskus-
keittiön tiloihin on lisäksi suunniteltu koekeittiö tuotekehityksen tarpeisiin sekä
henkilöstöruokailun tarpeisiin.*

*Edellä olevaan viitaten Kiinteistöpalveluliikelaitos esittää, että kaupunginhallitus
hyväksyy periaateratkaisun kahden keskuskeittiön mallista siten, että Yli-Maarian
keskuskeittiö toteutetaan Yli-Maarian koulukeskushankkeen yhteydessä ja toinen
keskuskeittiö toteutetaan vuokrahankkeena.*

Arvioidut vuotuiset kustannussäästöt

*Kiinteistöpalveluliikelaitos on arvioinut, että se pystyisi kahdella valmistuskeittiöllä
vähentämään 27 henkilötyövuotta. Yli-Maarian koulukeskuksen yhteyteen raken-
nettava keskuskeittiö säästää kiinteistöpalveluliikelaitoksen arvion mukaan 9 hen-
kilötyövuotta, mikä tarkoittaa noin 300 000 euron käyttömenojen alenemista
vuodessa. Vuokraushanke Heikkilän keskuskeittiö säästää arvion mukaan 18 hen-
kilötyövuotta, mikä tarkoittaa noin 585 000 euron käyttömenojen alenemista
vuodessa. Kiinteistöpalveluliikelaitoksen ruokahuoltohenkilöstöstä siirtyy eläkkeel-
le noin 15 henkilöä vuodessa, joten tarpeen mukainen henkilöstömäärä saavute-
taan lyhyellä siirtymäajalla.*

*Elintarvikehankintojen tehostamisella on arvioitu saatavan n. 7 - 8 % säästö kus-
tannuksissa, yhteensä n. 550 000 euroa vuodessa. Lisäksi keskittäminen selkeyt-
tää logistiikkaa eivätkä kuljetuskustannusten kustannusten kasvu lisäännä samas-
sa suhteessa kuljetusten määrän kanssa.*

*Vuotuinen säästö yhteensä henkilö- ja elintarvikekustannusten osalta on n. 1,4
milj. euroa.*

Arvioitu nettokustannusvaikutus

*Kiinteistöpalveluliikelaitoksen esittämän kahden alueellisen keskuskeittiön henki-
löstö- ja elintarvikekulujen säästön (1,4 M€) ja keskuskeittiövuokrakustannusten
kasvun (0,7 M€), nettosäästö on n. 0,7 milj. euroa vuosittain.*

*Ottamatta huomioon korkovaikutusta ja henkilöstön palkkakustannusten nousua
vastaavalta ajalta ja edellyttäen, että Yli-Maarian keskuskeittiön lisäksi toinen
keskuskeittiö vuokrataan, nettosäästöllä tulisi katettua 3,7 milj. euron investointi
n. viidessä vuodessa.*

*Esiselvitysten perusteella kahden keskuskeittiön mallissa talouden näkökulmasta
voidaan todeta seuraavaa:*

*Periaateratkaisun kokonaistaloudellisuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon
kuinka paljon sekä sisäiset että ulkoiset vuokrat nousevat nykyiseen verrattuna ja
kuinka suuri osuus mahdollisesta vuokranoususta on katettavissa edellä mainituil-
la kulusäästöillä ja liikevaihdon kasvulla.*

*Talouden vastuualueen saamien tietojen mukaan tulevan yhtiön liiketoiminnalli-
sesti kannattavat laskelmat perustuvat nimenomaan keskuskeittiömalliin. Keskus-
keittiöt parantaisivat tulevan yhtiön toimintaedellytyksiä kilpailutilanteessa.*

*Takaisinmaksuaika on hidas, mutta voitaneen kuitenkin olettaa, että vielä täs-
mentämättömät säästöt kuljetus- ja ylläpitokustannuksissa parantavat investoin-
nin kannattavuutta jonkin verran.*

*Keskuskeittiöhanke kuuluu kunnan toimialaan. Ruokapalveluliiketoiminta on jul-
kista palvelutehtävää välittömästi palvelevaa toimintaa, joka on paikallisten olo-*

suhteiden vuoksi tarpeen palvelun saatavuuden ja tehokkaan tuottamisen turvaamiseksi.

Kustannushyödyistä on tehty kassavirta ja kannattavuuslaskelmat. Lisäksi on arvioitu kolmea eri rahoitusvaihtoehtoa investoinnin toteuttamiseksi. Kokonaisinvestoinnin arvo on rakennuksen osalta 6,1 (ilman alv) milj. euroa ja koneiden ja laitteiden osalta 1,8 (ilman alv) milj. euroa. Investoinnin kuoletusaika rakennuksen osalta on laskelmien mukaan 20 vuotta ja koneiden ja laitteiden osalta kahdeksan vuotta.

Arkea ja VSSHP aloittavat yhteistyön 1.1.2014. Sopimus käsittää sairaanhoitopiirin ravintohuollon ja kanttiinitoiminnan palveluiden tuottamisen. VSSHP:n ravintohuollon ja kanttiinitoiminnan työntekijät siirtyvät liikkeenluovutuksella Arkean palvelukseen ns. vanhoina työntekijöinä. Joitakin esimiestason henkilöitä jää sairaanhoitopiiriin hoitamaan ravintopalvelujen osto- ja laitatehtäviä sekä yhdyshenkilöiksi.

VSSHP:n ruokahuollon palveluksessa työskentelee n. 200 alan ammattilaista. He vastaavat koko sairaanhoitopiirin ruokahuollosta. Ruoan valmistusyksiköt sijaitsevat Turun lisäksi Uudessakaupungissa, Loimaalla ja Salossa.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin ruokahuolto siirtyi 1.1.2014 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:lle ja samassa yhteydessä heille tuli uusia valmistusyksiköitä lisää. Keskuskeittiö hanke kumottiin tässä yhteydessä ja nyt keittiöverkko on seuraava: 60 valmistuskeittiötä ja 40 palvelukeittiötä ja Arkea toimittaa ruokaa 44 jakelukeittiöön.

5.4 Itä- Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä, Servica

Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä perustivat yhteisen tukipalveluja tuottavan Itä- Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymän helmikuussa 2011. Liikelaitoskuntayhtymän palvelutuotanto alkoi 1.1.2012 ja sen käyttönimeksi otettiin Servica. Servican omistavat Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (www.servica.fi)

Servica on osa Kuopion kaupunkikonsernia ja noudattaa sen konserniohjeita.

Perustamisasiakirjoissa toiminnallisiksi tavoitteiksi on päätetty tuottaa palveluja

- liiketaloudellisin periaattein
- voittoa tavoittelematta
- in-house asemassa/sidosyksikkönä

(= ei merkittävää myyntiä muille kuin omistajille)

Servican palvelutuotanto on organisoitu kolmeen liiketoimialaan: Ruokalapalvelut, Laitos- ja välinehuollon palvelut sekä Kiinteistö- ja logistiset palvelut. Servicassa työskentelee kolmella eri toimialalla noin 1300 ammattihenkilöä. Vuoden 2013 liikevaihdoksi on arvioitu n. 71,5 miljoonaa euroa.

Ruokapalvelut tuottavat aterioita vauvasta vaariin ja noin 20 000 lounasta päivässä. Ruokapalveluiden liikevaihtoarvio on vuodelta 2013 24,0 milj. € ja henkilöstömäärä on 390. Ruokapalvelun asiakkaita ovat päivähoitolapset, koululaiset ja opiskelijat, henkilöstöruokailijat, hoiva- ja hoitolaitosten asiakkaat kotihoidon asiakkaat ja sairaalan potilaat.

Keittiöverkko:

tuotantokeittiöitä 25 vuonna 2013

n. 20 vuonna 2014 kun yhteiskeittiö aloittaa

palvelukeittiöitä n.70

toimituskeittiöitä n. 40

Uusi yhteiskeittiö otetaan käyttöön syyskuussa 2013. Se tulee tuottamaan noin 3 miljoonaa aterialaavuodessa. Tuotanto perustuu uuteen Cook and Chill tuotantotapaan (valmista ja jäädytä). Ateriat voidaan valmistaa aiempaa joustavammin toimitettavaksi tilaajille haluttuun aikaan ja kuumennettuna juuri ennen ruokailua. Yhteiskeittiössä tulee työskentelemään ruoanvalmistuksessa 60 – 70 ruokapalveluammattilaista. Aterioiden keskitetty jakelu sekä kuljettaminen yhteiskeittiöstä tehdään Servican logistiikkapalvelujen toimesta.

5.5 Aleksia- liikelaitos, ruokapalvelut

Aleksia on Nurmijärven kunnan liikelaitos, joka tuottaa palvelusopimuksiin perustuvia ruoka-, -siivous ja kiinteistöpalveluja. Aleksia aloitti toimintansa vuonna 2009. Aleksiaassa työskentelee noin 250. Ruokapalveluissa työskentelee noin 120 henkilö ja liikevaihto olivat vuonna 2013 7,4 milj. €. Ruokapalvelut valmistavat noin 9500 annosta päivittäin koululaisille, päiväkotilapsille, vanhuspalveluasiakkailla, terveyskeskuspotilaille ja henkilöstöravintola asiakkaille. (www.nurmijarvi.fi)

Keväällä 2011 kunnanjohtaja nimesi keittiötyöryhmän, jonka tehtävänä oli karhottaa Nurmijärven kunnan keittiöt, niiden lukumäärä ja rakenne.

Ruokapalvelut toimivat kunnan omistamissa, tilakeskuksen vuokraamissa, kouluissa ja päiväkodeissa sekä Onnenkimpaleen säätiön tiloissa. Keittiöitä on tällä hetkellä seuraavasti:

Vuoden 2013 tietojen mukaan kunnassa toimii 24 valmistuskeittiötä, 29 palvelukeittiötä ja 32 jakelukeittiötä. Valmistuskeittiöistä 15 valmistaa ruokaa oman tuotannon lisäksi myös palvelu- ja jakelukeittiöihin. Nykyinen toimintamalli ei ole tehokas tapa tuottaa aterioita pitkällä aikavälillä vaan toimintoja tulee keskittää. Keittiöverkkoselvityksessä on tulevaisuuden vaihtoehtoisiksi ruokapalvelun toimintamalleiksi esitetty kolme vaihtoehtoa:

Vaihtoehdossa 1 aluekeittiöt muodostuisivat Kirkonkylässä Toreeninhovin ja Maaniitun koulun keittiöistä, Rajamäessä Rajamäen yläasteen ja lukion keittiöstä ja Klaukkalassa Klaukkalan koulun ja Mäntysalon koulun keittiöistä.

Vaihtoehdossa 2a uudisrakennuksena rakennettavaan keskuskeittiöön keskitettäisiin kaikkien aterioiden valmistus minkä lisäksi hoiva-ateriat valmistettaisiin keskitetysti Toreeninhovissa.

Vaihtoehdossa 2b Toreeninhovi peruskorjattaisiin ja laajennettaisiin keskuskeittiöksi, johon keskitettäisiin kaikki aterioiden valmistus.

Keittiöselvityksen mukaan esitetyistä vaihtoehdoista yhden keskuskeittiön malli on strategisesti edullisin, mutta riskienhallinnan näkökulmasta liian haavoittuvainen. Aluekeittiömalli saisi nykytilanteeseen verrattuna aikaan kustannussäästöjä henkilöstökuluissa ja ruokakuljetuksissa, mutta peruskorjattavat tilat ovat peruskorjattuinakin entisiä tiloja, joihin on haasteellista suunnitella tehokkaat ruokatuotantoprosessit ja joissa ei välttämättä pystytä huomioimaan energiataloudellisuutta. Kahden keskuskeittiön malli tarjoaa kustannussäästöjä ja on lisäksi energiataloudellinen ja viihtyisä.

Aleksia liikelaitoksen johtokunta on hyväksynyt ruokapalvelun esityksenä kahden keskuskeittiön mallin. Aluekeittiömallin ja kahden keskuskeittiön mallin kustannussäästöjä, energiataloudellisuutta sekä kokonaistaloudellisuutta ja toimivuutta on kuitenkin vielä tarpeen tarkistaa ottaen huomioon lautakuntien antamat lausunnot. Keittiöverkon kehittämistä koskeva ratkaisu tehdään palveluverkkosuunnitelman käsittelyn rinnalla erikseen, ottaen huomioon myös palveluverkkosuunnitelmassa tehtävät muut ratkaisut.

Valtuusto päätti 13.11.2013 kunnanhallituksen esityksestä, että Nurmijärven keittiöverkkoa kehitetään aluekeittiömallin mukaan.

5.6 Liikelaitos Porvoon tilapalvelut, ruokapalvelut

Liikelaitos Porvoon Tilapalvelut pyysi selvitystä Ruokapalvelujen ja keittiöverkon kehittämissuunnitelman laatimisesta yhteistyössä Liikelaitos Porvoon tilapalveluiden kanssa. (www.porvoo.fi)

Porvoon kaupungin ruokapalveluista vastaa liikelaitos Porvoon Tilapalvelut, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2011. Liikelaitos tuottaa ruokahuolto-, siivous-, kiinteistö- ja logistiikkapalveluja Porvoon kaupungin toimintayksiköille ja alueen julkishallinnon alaisuudessa toimiville yksiköille ja laitoksille. Ruokapalveluyksikkö vastaa kaupungin koulujen, päiväkotien, palvelukodin ja terveyskeskuksen, vanhainkotien, vanhusten päiväkeskusten sekä henkilöstön ruokapalveluista. Ruokapalvelut valmistavat myös kotihoidon aterioita sekä kokous-, koulutus- ja edustustilaisuuksien tarjoiluja. Henkilöstömäärä on noin 338 työntekijää, joista noin 110 on ruokapalveluissa.

Koko Porvoon kaupungin alueella toimii 7 aluekeittiötä. Kaupunki on jaettu kolmeen alueeseen, joissa kussakin on 2-3 aluekeittiötä. Aluekeittiöt toimivat kuten keskuskeittiöt, jotka valmistavat ruokaa omaan tuotantoon ja joista ruokaa ja välitystarvikkeita kuljetetaan palvelukeittiöihin. Aluekeittiöissä on asiakkaita noin 9800/arkipäivä. Lisäksi kaupungissa on kolme pientä valmistuskeittiötä ja yhteensä ruokapalvelujen alue- ja valmistuskeittiöt tuottavat arkisin aterioita noin 10600 asiakkaalle.

Tarkasteltavat vaihtoehdot keittiökeittiöverkoksi olivat:

1. Muutetaan kaikki keittiöt valmistuskeittiöiksi
2. Aluekeittiöiden määrää pienennetään 2-3 ja otetaan käyttöön osittain "kypsennä ja jäädytystä"
3. Rakennetaan uusi iso aluekeittiö, johon keskitetään kaikki hoivapuolen aterioiden valmistus, nykyisten aluekeittiöiden sekä niiden nykyisten palvelukeittiöiden, joissa voidaan kuumentaa ruokaa. Pääskytielle keskitetään "Kypsennä ja tarjoa" -tuotantotapa (Cook and Serve)

Kun vaihtoehtoa kaksi alettiin tutkia tarkemmin, vahvistui se näkemys, että nykyisiä aluekeittiöitä ei voi laajentaa, jolloin tuotantoa ei voi tehostaa nykyisiin aluekeittiöihin. Niihin ei mahdu myöskään tehokkaita jäädytyslaitteita eikä valmiille, jäädytetyille ruoille säilytys- ja pakkauskylmähuonetta, jolloin vaihtoehtoista tuotantotapaa ei voi hyödyntää. Vaihtoehto 2 hylättiin jo alkuselvittelyjen osalta myös ohjausryhmässä.

Tulevaisuuden keskittämismalliksi valittiin keskuskeittiö- ja Pääskytien aluekeittiömalli. Tämän vaihtoehdon rinnalla vertailtiin keittiöiden muuttamista valmistuskeittiöiksi.

Selvityksen lopputulosta kuvataan alla olevassa taulukossa tiivistetysti eri vaihtoehtojen kustannussäästö- sekä tila- ja laitepoistovaikutuksia vuodessa. Valmistuskeittiömallissa vuosittaiset kustannukset kasvaisivat noin 4,6 miljoonaa vuodessa ja keskuskeittiömallissa säästöjä syntyisi noin 650 000 € vuodessa.

Taulukko 4. Vaihtoehtojen kustannusvertailu

VAIHTOEHDOT	SÄÄSTÖ HENKILÖSTÖ- KULUISSA	TILAT / POISTOT	LAITTEET / POISTOT	SÄÄSTÖ KULJETUS- KULUISSA	€ / VUOSI
	-4 500 000 €	-228 190 €	-319 788 €	400 000 €	-4 647 978 €
Kaikki valmistuskeittiöksi				yhteensä	-4 647 978 €
	950 000 €	-306 250 €	-284 800 €	285 000 €	643 950 €
Keskuskeittiö				yhteensä	643 950 €

5.7 Yhteenvedo kuntien ruokapalvelutoiminnan kehittämisestä

Ruokapalvelutoimintaa voidaan kehittää ja tehostaa monin eri tavoin, joista ruoanvalmistuksen keskittäminen on yksi tehokkaimmista keinoista. Keskittämällä pystytään vaikuttamaan sekä toiminnallisiin kuluihin, että investointikuluihin.

Keskuskeittiön eri tuotantomallivaihtoehdot mahdollistavat keittiön tehokkaan käytön sekä henkilöstökustannusten alenemisen toimipisteiden vähenemisen myötä. Ruoan kuljetuskustannukset alenevat myös optimaalisen logistiikan ansiosta sekä kuljetuskertojen määrän laskiessa. Elintarvikekustannuksissa saadaan säästöä ostoja keskittämällä ja suurerätoimituksilla.

Keskitettyissä tuotantoyksiköissä ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus turvataan pieniä yksiköitä paremmin, sijaisuusjärjestelyt on helpompi toteuttaa ja ruoan laatu pysyy tasaisena ja korkeana. Suurissa ja nykyaikaisissa tuotantolaitoksissa pystytään rakenteellisilla ratkaisuilla ja laitevalinnoilla vaikuttamaan myös energiankäyttöön. Aikaisemmin esitetyissä vaihtoehdoissa riippumatta palveluntuottajasta kunta on velvollinen huolehtimaan edelleen keittiötilojen ja -laitteiden kunnosta.

Edellä mainituissa eri kuntien keittiöverkkovaihtoehdoissa keskitetyn tuotannon vaihtoehto osoittautui kunnille kokonaistaloudellisesti edullisemmaksi, vaikka joissakin kunnissa poliittinen päätös ei ollut sen mukainen. Tyypillisesti selvityksissä kuitenkin haettiin yhteistä kuntien kokonaisedut turvaavaa ratkaisua ja siten omistajaohjauksen näkökulma oli vahvasti työssä mukana.

Riskienhallinnan kokonaisuuden monipuolinen tarkastelu pitäisi tehdä perusteellisesti nykyisen ja keskitetyn ratkaisun välillä mikäli päädytään keskitettyyn malliin. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtuneet sekä kaupunkiorganisaation omat muutokset ohjaavat ja myös pakottavat palveluntuottajat vastaamaan niiden tuomiin tarpeisiin ja haasteisiin.

Julkisuudessa olleiden tietojen perusteella pääkaupunkiseudun kuntien ruokapalveluiden hankinta ulkoisilta markkinoilta ei ole aina tyydyttänyt tilaajaa. Markkinoiden toimivuuden varmistaminen ennen kuin tehdään päätöksiä laajemmasta kilpailutuksesta on syytä varmistaa Helsingissä.

6 Ateriahintojen ja kustannusten vertailu

Taulukko 5. Aterian keskihinta

	Palmia 2009 (Ramboll)	Palmia 2012	Palmia 2013	Kunnat ka 2010	Sairaan- hoitopiiri- rit 2011
Päivähoito	3,70 €	3,38 €	3,45 €	2,85 €	
Koulu	1,86 €	1,87 €	1,91 €	2,73 €	
Vanhustenpalvelut (palvelutalot, palvelukeskukset)	4,05 €	3,77vanhusten keskukset 4,16 € palvelutalot	3,85vanhusten kes- kukset 4,10 € palvelutalot	4,86 €	
Sairaalat	3,40 €	4,43 €	4,52 €	4,80 €	4,74

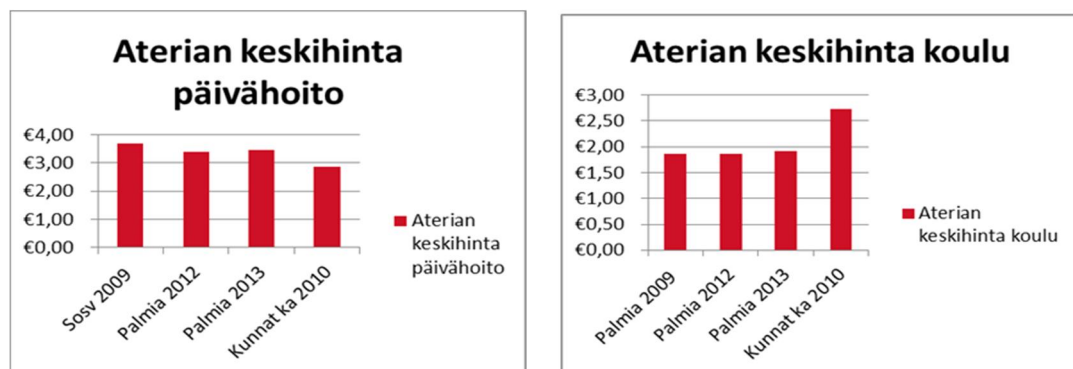
Lähteet: Vuosi 2009 - Ramboll 2010, Kunnat keskimäärin- Kuntaliitto 2010, Sairaanhoitopiirit - Bearing Point 2012

Luvuissa huomioitavaa:

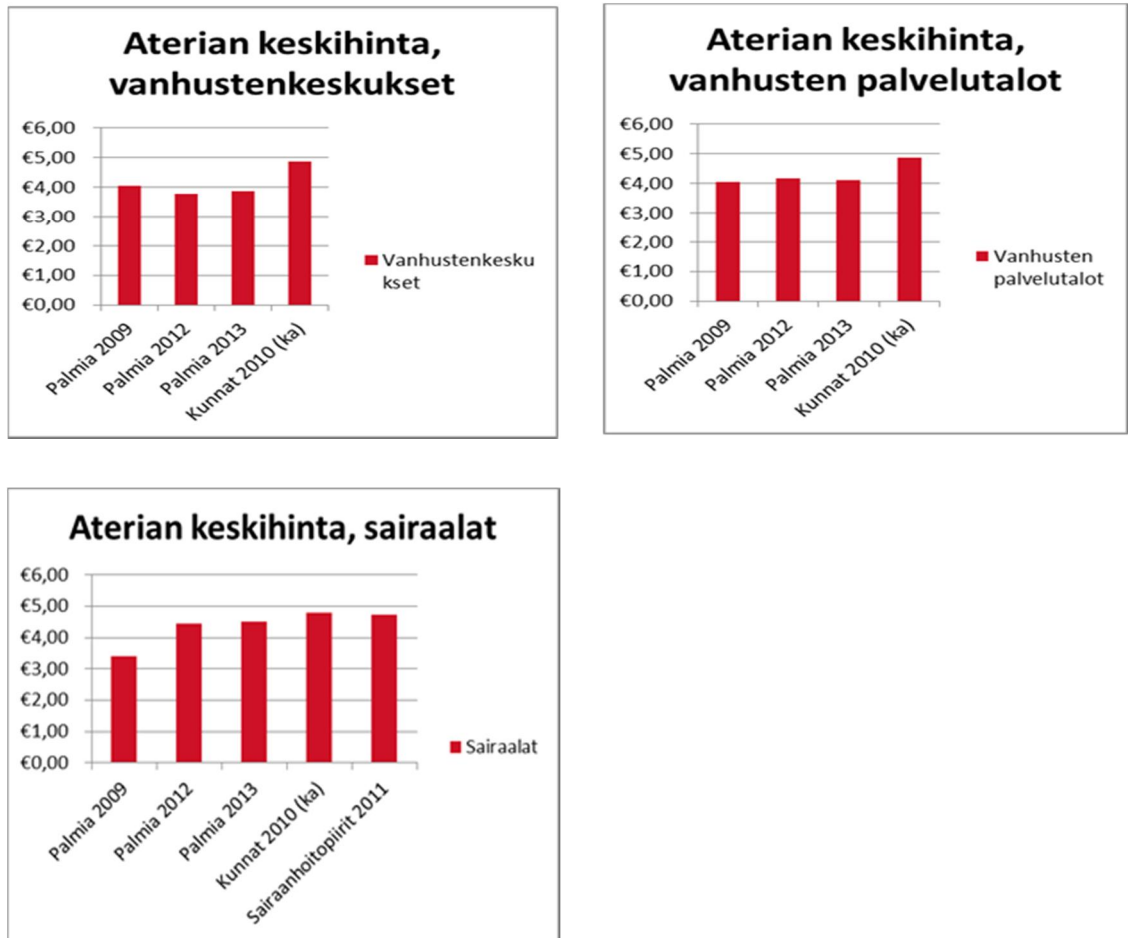
Kunnat 2010 vertailuraportissa on vastauksia 63 kunnasta, joka edustaa 37 % koko Suomen väestöstä. Taulukossa lukujen ja sisällön vertailu ei ole välttämättä tasavertainen kun tulokset ovat eri vuosilta ja eri selvityksistä.

Palmia 2009 tiedoissa päiväkodit kuuluivat Sosiaalivirastolle. Päiväkodit siirtyivät Palmialle elokuussa 2010.

Palmian kouluaterian hinnassa (2012, 2013) ei ole tilakustannusta mukana. Sairaaloitten ateriahinta (2012, 2013) on ravintopäivän ka ateriahinta keskitetyssä jakelussa.



Kuvio 5. Aterioiden keskihinnat päivähoitossa ja kouluruokapalveluissa



Kuvio 6. Aterioiden keskihinnat vanhusten palvelutaloissa, vanhustenkeskuksissa ja sairaaloissa

Diagrammeissa huomioitavaa: Palmian vuoden 2009 osalta ja Kunnat ka 2010 palvelutalojen ja vanhustenkeskusten hintana on käytetty palvelutalojen ja vanhustenkeskusten yhteishintaa. Vuosien 2012 ja 2013 osalta hinnat on eriytetty. VRT. taulukko s. 22.

Vanhustenpalvelujen suhteellisen korkeaa hintaa selittää se, että ruokapalveluja tuotetaan seitsemänä päivänä viikosta aamusta iltaan.

Henkilöstöravintoloiden toimintamalli poikkeaa muusta Palmian toiminnasta. Henkilöstöravintolat toimivat liiketaloudellisella periaatteella ja toiminta kattaa lounaan lisäksi mm. kahvilamyyntiä, tilaustarjoilua ja edustustarjoilua. Näin ollen henkilöstöravintoloiden hintaa ei ole tarkoituksenmukaista vertailla.

Helsingin kaupungin henkilöstölle tarkoitettujen ravintoloiden lounaan hinta noudattaa Verohallinnon päätöstä ravintoedusta. Subventio on ollut vuodesta 2009-2013 1,90€ (alv 0 %) /ateria. Niissä ravintoloissa, mistä Palmia maksaa vuokraa, veloitetään erikseen kiinteistökulukorvausta. Kulukorvaus määräytyy käyttäjävolyymien mukaan. Pienissä ravintoloissa, joissa asiakasmäärät ovat pienet, peritään erillistä hoitokorvausta. Korvaukset neuvotellaan aina asiakasvirastojen sopimusyhteyshenkilön kanssa palveluvalikoiman mukaan.

7 Edut ja ongelmat ratkaisuehdotuksineen nykyisessä toiminnassa ja tuotantotavoissa

7.1 Edut

Suurin osa Palmian nykyisen toimintamallin eduista liittyy suureen kokoon ja sen kautta saavutettaviin skaalaetuihin, erityyppisiin asiakasryhmiin ja monialaiseen ammattitaitoon. Kun Palmia toimii suurimpien asiakasvirastojen kanssa samassa kaupunkikonsernissa, sekä tilaajilla että tuottajalla on myös samat arvot ja toiminnan tavoitteet.

Palveluntuottaja pystyy arvioimaan omaan tulokseensa perustuen, kuinka paljon pystyy allokoimaan tilattuun palveluun ja palvelun kehittämiseen. Vaihtoehtoisesti ylijäämä jää tulokseksi, joka jää Helsingin kaupungin käyttöön, toisin kuin yksityisillä yrityksillä, jotka jakavat ylijäämän omistajilleen tai kehittävät sillä muuta toimintaa, joka ei välttämättä liity mitenkään Helsingin kaupungin etuun.

Isona toimijana hankintavolyymit ovat suuria ja Palmia saa sitä kautta raaka-aineiden ostamisessa hintaetua. Pakkalassa sijaitsevaa keskuskeittiötä pystytään hyödyntämään myös pienempien toimijoiden raaka-aineiden ja luomutuotteiden käyttöönottamisessa. Keskuskeittiön kautta tuotteet saadaan ekologisesti toimitettua yli 500 keittiön käyttöön.

Palmiassa on keskitetyt asiantuntijapalvelut. Palmiaan on rakennettu vuosikymmenien aikana osaamiskeskittymä eri asiakasryhmien tarvitsemista ruokapalveluista ja sen laadukkaasta ja tehokkaasta toteuttamisesta. Hankinnat, tuotekehitys, laatu ja ravitsemus työskentelevät tiiviisti yhteistyössä taatakseen kullekin asiakasryhmälle laadukkaan, turvallisen, terveellisen ja monipuolisen aterian. Eri vastuualueiden asiantuntemusta hyödynnetään laajasti myös ristiin, esimerkiksi erittäin vaikeiden erityisruokavalioiden osaamista.

Tuotekehityksessä kehitetään reseptit kaikkien Palmian keittiöiden, myös Pakkalan keskuskeittiön käyttöön. Näin taataan tasainen laatu läpi toiminnan. Tasalaatuinen ruoka ja keskitetty osaaminen on myös Sote-asiakasviraston näkemys nykytoiminnan eduista. Palmia pystyy tekemään nopeasti tarvittavia reseptimuutoksia suurelle joukolla keittiöitä, esimerkiksi kun suomalaiset ravitsemussuositukset muuttuvat tai markkinoilla ilmenee jossakin raaka-aineessa ongelmia ja epäselvyyksiä (elintarvikekohut, epidemiat). Itsetarkoitus ei ole valmistaa kaikkia ruokalistalla tarvittavia tuotteita. Ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuu tuotelaadun, hinnan, pakkauskokovaihtoehtojen sekä tilaus-toimitusketjun nopeus ja joustavuus. Keskuskeittiön itse valmistamissa mureketuotteissa tuotteen sisältö, lihapiitoisuus, suola- ja makutaso pystytään määrittelemään juuri asiakasviraston vaatimalle tasolle. Nämä tuotteet vastaavatkin nykyisellään laatutasoa, jota teollisuus ei tällä hetkellä tuota. Myös hintataso mureketuotteissa ja ohukaistuotteissa, jotka on kilpailutettu päiväkotien käyttöön, on teollisuutta edullisempi. Seurantalaskelmien mukaan ko. tuotteet ovat kalliimpia hankkia teollisuudelta ja tuotteiden tilaus-toimitus - ketju on omaa toimintaa jäykempää ja hitaampaa.

Asiakasvirastot Vaka ja Opev haluaisivat tutkia vaihtoehtoa, että ns. kappaletuotteet (lihapyörykät, pihvit, ohukaiset) hankitaan teollisuudelta oman keskuskeittiön sijaan. Ns. private-label tuotteiden valmistuttaminen on mahdollista. On huomioitava kuitenkin hankintalaki ja toimijan kilpailuttaminen edellyttäen että tarjoajia on riittävästi. Private-label -periaatteella toimien tilaajan tulee sitoutua sopimaansa tuotteiden käyttömäärään pitkällä aikajänteellä ja kysymykseksi jää tuotehinta ja sen pidempiaikainen hallinta, pakkauskokovaihtoehtojen riittävyys sekä reagointinopeus erilaisissa muutostilanteissa.

Palmialla on keskitetty tuotannonohjausjärjestelmä. Järjestelmässä on kaikki tiedot käytetyistä raaka-aineista, resepteistä ja ruokalistoista. Järjestelmää käytetään tuotannonohjaamiseen aina raaka-aineiden ostamisesta tuotteiden päätymiseen asiakkaan lautaselle asti. Järjestelmän avulla hoidetaan myös sisäistä tilaus-toimintaa ja asiakkaiden laskutusta. Järjestelmän avulla asiakkaalle tuotetaan tietoa esim. lounaan ravintosisällöstä.

Tuotteiden turvallisuuden kivijalka on aktiivisesti noudatettava omavalvontasuunnitelma. Se koskee jokaista Palmian keittiötä. Omavalvontasuunnitelmaa päivitetään lainsäädännön ja viranomaisohjeiden mukaisesti. Omavalvonnan mittaustulokset, asiakaspalautteet tai uusi tutkimustieto alalta voivat myös johtaa muutokseen. Omavalvontakoulutusta järjestetään henkilökunnalle säännöllisesti.

Kun Palmia toimii ruokapalveluissa laajasti kaikilla asiakassegmenteillä, pystytään synergiaa myös hyödyntämään arjen toiminnassa. Henkilöstöä siirretään osaamisen kehittämisen ja omien toiveiden pohjalta keittiöstä toiseen ja samalla saadaan siirrettyä kehitettyjä parhaita käytäntöjä keittiöstä toiseen. Henkilöstöjärjestelyt keittiöremonttien ja sulkemisten yhteydessä on joustavaa suunnitella ja toteuttaa hyödyntäen normaalia vaihtuvuutta, kun toiminta ja keittiöverkko ovat laaja. Henkilöstöllä on mahdollisuus luoda hyvin monipuolinen ura saman työnantajan palveluksessa. Samalla organisaatiossa tietotaito ja ammattiosaaminen lisääntyvät.

7.2 Ongelmat ja niiden ratkaisut

- Helsingin kaupungissa ei ole koko kaupungin kattavaa *keittiöverkkosuunnitelmaa*, eikä keittiöitä tai niiden infrastruktuuria pystytä näin ollen kehittämään keskitetysti ja tehokkaasti. Jokainen virasto on rakentanut omaa keittiöverkkoaan itsenäisesti, eikä kaupungin kokonaiskeittiöverkkosuunnitelmaa ole laadittu. Tuotteiden valmistamiseen tarvittavaa laitekantaa on toisaalta riittävästi, mutta se on hajallaan pitkin Helsinkiä eikä sitä pystytä hyödyntämään maksimaalisesti. Kaupungin palveluverkko on syntynyt talo kerrallaan -ratkaisuista ja ruoan kuumakuljetus-aikakautena. Myös asiakasvirasto (Sote) kokee, että keittiöiden hajallaan oleminen pitkin kaupunkia on kallista ylläpitää ja aiheuttaa osaamisen hajaantumista. Samoin Vakan mielestä yksiköiden keittiöiden kustannuksia on saatava edullisemmaksi.
- Tuotantotilat eivät ole toisiinsa verrattuna symmetrisiä mikä heikentää ketjuohjattua toimintaa. Kunkin keittiön varustelutaso säilytystiloineen on hyvin erilainen. Esimerkiksi joidenkin päiväkotien keittiöt vastaavat lähinnä tavallisen kotitalouden keittiötä
- Hoitoalan kaikki suurimmat keittiöt ovat peruskorjaus-/uudisrakennustarpeessa. Esimerkiksi Laakson sairaalan keittiötoiminnoille suunnitellaan pika-aikataululla väistötilaratkaisua sisäilmaongelmien takia. Tämä on Soten ja Palmian yhteinen huoli.
- Keskuskeittiö Pakkalassa on kiireellisessä uudisrakennustarpeessa. Keskuskeittiö palvelee noin 80 % kouluravintoloista ja uudisrakentamisen tarve on siis hyvin merkittävä. Vakan suunnitelmissa on rakentaa tulevaisuuden keittiöt kuumennuskeittiökonseptilla ja tarvetta myös valmiin ruoan kuumakuljetukselle on tulevaisuudessakin. Asiakasvirastojen (Sote, Opev ja Vaka) mielestä yhtä suurta ruokatehdasta ei kuitenkaan tulevaisuudessa tarvita. Asiakasvirastot ovat sitä mieltä että Pakkalan keskuskeittiö ei pysty toimimaan tarpeeksi joustavasti ja että tilaaja joutuu sen vuoksi tekemään kompromisseja. Soten näkemyksen mukaan Pakkalan tuotteet on suunnattu päiväkotij- ja kouluruokailuun, eivätkä näin ollen sovellu aikuisruokailuun.

- Ratkaisuehdotus: Luodaan koko kaupungin ruokapalvelut kattava palveluntuottamis- ja keittiöverkkosuunnitelma. Ratkaisu edellyttää omistajaohjauksen selkiyttämistä. Uudessa keskitetyssä tuotantojärjestelmässä nykyaikaisia tehokkaita tuotantomenetelmiä hyödyntäen tuotetaan tasalaatuisia, ketterästi asiakkaan tarpeisiin reagoiva tuotteita. Haetaan kaupungin kokonaisedun kannalta kustannustehokkain kokonaisratkaisu, jossa ei ole ajatellumallin pohjana yksittäisten virastojen keittiöverkko, vaan Helsingin kaupungin keittiöverkko. Optimoidaan eri tuotanto- ja toimitustapojen yhdistelmä. Pohditaan tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti optimaalisin tuotanto- ja toimitustapa ottaen huomioon tuotteen kokonaislaadun lisäksi vastaanottavien keittiöiden mahdollisuudet. Kaikki verkoston palvelupisteet ajanmukaistetaan vastaamaan uutta toimintatapaa normaalin korjausinvestointien yhteydessä. Uusi keittiöverkkosuunnitelma sisältää myös uuden keskitetyn tuotantolaitoksen rakentamisen. Suunnitellaan uuden keskuskeittiön toiminta niin, että se pystyy palvelemaan nykyistä paremmin erityyppisiä asiakasryhmiä erilaisin tuottein tai tuotevariaatioin. Uuden tuotantokeittiön rakentaminen on myös keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä kustannustehokkain vaihtoehto. (Ramboll, 2010). Hajautetun vastuun sijasta keskitetään vastuu koko ruokaverkosta ja sen kehittämisestä Palmialle.

8 Vaihtoehtoiset tuotantotavat tulevaisuudessa

Ruoan valmistus voidaan toteuttaa eri ruoantuotantotavoilla ja niiden yhdistelmillä. Tuotantomalli on toteutustapa, missä ruoantuotanto valituilla tuotantotavoilla toteutetaan keittiöverkossa. Tuotantomalli voi olla keskitetty tai täysin hajautettu eri toimipaikkoihin/keittiöihin. Ruokailija-asiakkaille ruokailukokemus tulisi olla samantasoinen riippumatta tuotantotavasta ja -mallista.

Ruokapalvelun tuottamisen kustannus koostuu valitun tuotantomallin ja tuotantotapojen toteuttamiseen tarvittavista investoinneista ja käyttökustannuksista. Kustannukset eivät ole samat eri tuotantomalli- ja tuotantotapatoteutuksilla. Käyttökustannuksia ovat muun muassa henkilöstömitoitus, raaka-ainehävikki, logistiset kustannukset, laitteiden huolto-, vesi- ja sähkökustannukset.

Alla olevaan taulukkoon on koottu lyhyesti erilaisia ruoantuotantotapoja kuvauksineen.

Taulukko 6. Ruoan tuotantotavat

Nro	Ruoantuotantotapa	Lyhyt menetelmäkuvaus	Lämpötilamuutokset valmistuksen jälkeen	Säilyvyys Aika ja lämpötila	Ennen ruokailua
1	Cook and Serve	valmistus ja kypsennys juuri ennen tarjoilua	väh. 60C	enintään 4 h	varmistaa tarjoilu lämpötila väh. 60C
2	Cook and Hold	valmistus ja kypsennys ennen tarjoilua	väh. 60C	enintään 4h	varmistaa tarjoilu lämpötila väh. 60C
3	Cook and Chill	valmistus, jäädytys, pakkaus	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 5 - 6 vrk	kuumennus yli 70
4	Cook and Chill	valmistus, jäädytys ja pakkaus suojakaasuun	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 9 vrk	kuumennus yli 70
5	Cook and Chill	valmistus, pakkaus kuumennusta kestävässä astiaan, suljenta ja jäädytys	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 14 vrk	kuumennus yli 70
6	Cook and Freeze	valmistus ja jäädytys tai pakastus	+ 60C:sta 24 h:ssa tunnissa - 18 oC:een/ vähintään 1 cm tunnissa.	jäädytetty max 6 kk pakastettu max. 12 kk	kuumennus yli 70
7	CapCold	valmistuksen jälkeen pakkaus yli 80 asteisena ilmatiiviiseen muoviin ja jäädytys	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 5-10 vrk	kuumennus yli 70
8	Sous Vide	tyhjiopakkaus ennen kypsennystä	Kypsennys 70 – 98 C, välitön jäädytys 60C:sta neljässä tunnissa +6° C:een	21-42 vrk (riippuu tuotteesta ja pakkauksesta)	kuumennus 90 C:ssa 10 min
9	Hot Fill (+pastöinti)	vrt. säilöntä: kuumana pakkaukseen täyttö, pastöinti ja jäädytys	täyssäilyke säilyy huoneen lämmössä, muoviin pakattu vaatii kylmävarastoinnin	varastointi -0 ..3C 21-42 vrk	voidaan nauttia kuumentamatta
10	Komponentti valmistus	puolivalmiiden raaka-aineiden sekoitus ja kypsennys	väh. 60C	enintään 4 h	varmistaa kypsyyden + tarjoilu lämpötila yli 70
11	Kylmävalmistus	Kypsiin/puolivalmiiden raaka-aineiden sekoitus < 6 C,	< 6 C	enintään 4 vrk	varmistaa kypsyyden/kuumennus yli 70

Alla olevassa taulukossa on arvioitu eri ruoantuotantotapojen mahdollisuuksia, etuja, riskejä ja haittoja.

Taulukko 7. Ruoan tuotantotapojen mahdollisuudet, edut, riskit ja haitat

Ruoantuotantotapa	Mahdollisuudet	Edut	Riskit	Haitat
Cook and Serve valmistus ja kypsennys juuri ennen tarjoilua	Mahdollisuus yksilölliseen toteutukseen.	Voidaan toteuttaa olemassa olevalla reseptiikalla ja laitteistolla.	Tasalaatuisuus. Hävikin hallinta. Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus.	Tuotantokustannukset kalliit (kiinteät ja henkilöstökustannukset). Edellyttää raaka-ainevarastoja toimipaikoissa.
Cook and Hold valmistus ja kypsennys ennen tarjoilua	Soveltuu kaikille ruokalajeille.	Voidaan toteuttaa olemassa olevalla reseptiikalla ja laitteistolla.	Kuljetusten hallinta. Kuljetuskustannusten hallinta. Lämpötilojen hallinta. Ruoan turvallisuus lämpötilojen alittuessa.	Lyhyt säilyvyys. Ruokailu-aikaan sidottu valmistus- ja kuljetusrytmi. Laittekapasiteetin käyttö ei ole tehokasta. Vaihtoehtojen ja dieettien valmistus ruuhkautuu = Vaikeasti hallittavissa tuotantoprosessi. Aistinvarainen laatu vaikeammin hallittavissa (ulkonäkö ja rakenne). Menekin hallinta haastavaa (hävikki).
Cook and Chill valmistus, jäähdytys, pakkaus CapCold valmistuksen jälkeen pakkaus yli 80 asteisena ilmatiiviiseen muoviin ja jäähdytys	Kuljetusten järjeistäminen. Eri kokoiset pakkaukset eri tarpeisiin. Menekinhallinta mahdollista (hävikki). Mahdollistaa uudenajan vaunuteknologina hyödyntämisen kylmäkuljetuksessa, kylmäsäilyttämisessä ja kuumennuksessa	Voidaan hyödyntää jo kehitettyä reseptiikkaa. Valmistus ja kuljetus ei sidottu ruokailu-aikaan. Mahdollistaa pidemmät ja tehokkaammat tuotantosarjat. Keskipitkä säilyvyys.	Lämpötilojen hallinta (jäähdytys, kylmäketjun kuljetuksen aikana ja kuumennus).	Vaati reseptiikan kehittämistä. Vaatii jäähdytyslaittekapasiteettia lähettävään päähän ja kylmäsäilytyskapasiteettia vastaanottavassa päässä.
Cook and Freeze valmistus ja jäädytys tai pakastus	Kuljetusten järjeistäminen. Pienten erityisruokavalioiden valmistus.	Sarjavalmistuksen edut. Pitkä säilyvyys.	Pakastuksen ja pakastevastaston lämpötilojen hallinta.	Vaati reseptiikan kehittämistä. Vaatii jäähdytys ja pakastuskapasiteettia. Ei sovellu kaikille raaka-aineille eikä kaikille ruokalajeille.
Sous Vide (pastöinti) tyhjöpakkaus ennen > 60C –asteessa kypsennystä	Kuljetusten järjeistäminen. Eri kokoiset pakkaukset eri tarpeisiin. Menekinhallinta mahdollista (hävikki).	Sarjavalmistus mahdollista. Keskipitkä säilyvyys.	Jäähdytyksen hallinta ja kylmäketjun hallinta.	Vaati reseptiikan kehittämistä, hygienian hallintaa. Vaatii pakkauslaitteet, jäähdytyskapasiteettia.
Hot Fill vrt. säilöntä: kuumana pakkaukseen täyttö, pastöinti ja jäähdytys	Kuljetusten järjeistäminen. Eri kokoiset pakkaukset eri tarpeisiin. Menekinhallinta mahdollista (hävikki).	Sarjavalmistus mahdollista. Pitkä säilyvyys. Ei vaadi välttämättä kylmätiloja (pakkausmateriaali).		Vaatii puhtaita ja valvottuja olosuhteita. Vaatii reseptiikan ja soveltuvan raaka-ainevalikoiman kehittämistä. Ei sovellu kaikkiin tuotteisiin (epähomogeeniset tuotteet, laatikot).

Ruoantuotantotapa	Mahdollisuudet	Edut	Riskit	Haitat
Komponentti valmistus puolivalmiiden raaka-aineiden sekoitus ja kypsennys	Voidaan ottaa käyttöön osittain ja vähitellen. Menekinhallinta mahdollista (hävikki).	Voidaan soveltaa olemassa olevaa reseptiikkaa.	Raaka-aineiden saatavuus. Elintarviketeollisuuden valikoima ei kata koko tarvetta. Elintarviketurvallisuusriskit mm. laatu- ja turvallisuuden hallinta. Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus. Henkilöstökustannusten hallinta. Tasalaatuisuuden hallinta. Edellyttää kuumennuslaittekapasiteettia ja kylmäsäilytyslaitteita.	Vaatii markkinoiden ja raaka-aineiden soveltuvuuden tarjonnan tuntemista. Elintarvikkeiden jalostusarvo korkeampi (hankinta kustannukset nousevat).
Kylmävalmistus Kypsen/puolivalmiiden raaka-aineiden sekoitus < 6 C	Kuumennuskapasiteetin tarve pienempi. Kuumennus vain keran.	Sarjavalmistus mahdollista. Keskipitkä säilyvyys.	Tuotteiden reseptiikan ja tuoteturvallisuuden testaus (laatu- ja turvallisuuden hallinta). Raaka-aineiden saatavuus: Elintarviketeollisuuden valikoima ei kata koko tarvetta. Menetelmää ei laajasti käytössä.	Vaatii markkinoiden ja raaka-aineiden soveltuvuuden tarjonnan tuntemista. Elintarvikkeiden jalostusarvo korkeampi (hankinta kustannukset nousevat).

8.1 Palmian näkemys

Tuotantomallin ja ruoantuotantotapojen tarkastelussa katse tulee olla tulevaisuuden ratkaisussa. Ruoantuotantotavat ovat kehittyneet ja kehittyvät edelleen ajoista, jolloin nykyinen Pakkalan kiinteistö on rakennettu, joskin uudistuksia on tehty ja tuotantoa nykyaikaistettu jatkuvasti. Myös isoimmat ravintokeskukset ovat huonokuntoisia ja vaativat tuotantomallin ja ruoantuotantotavan ratkaisun. Ratkaisut ruoankuljetuksen, kylmäsäilytyksen, kuumennuksen ja tarjoilutekniikan välineistön osalta toimipaikoissa ovat kehittyneet ja uusia ratkaisuja kehitetään jatkuvasti. Kokonaisuuden muodostavat keskitetyn valmistuksen ja toimipaikkojen tuotantoprosessin ja välineistön kokonaisuus.

Helsingin kaupungin keittiöissä on nykytilassa käytössä monipuolisesti erilaisia tuotantotapoja ja niiden yhdistelmiä eri asiakasryhmienkin sisällä, joista yhteenvedona taulukko:

Taulukko 8. Ruoan tuotantotapojen menetelmäkuvaukset

Nro	Ruoantuotantotapa	Lyhyt menetelmäkuvaus	Lämpötilamuutokset valmistuksen jälkeen	Säilyvyys Aika ja lämpötila	Ennen ruokailua
1	Cook and Serve	valmistus ja kypsennys juuri ennen tarjoilua	väh. 60C	enintään 4 h	varmistaa tarjoilu lämpötila väh. 60C
2	Cook and Hold	valmistus ja kypsennys ennen tarjoilua	väh. 60C	enintään 4h	varmistaa tarjoilu lämpötila väh. 60C
3	Cook and Chill	valmistus, jäädytys, pakkaus	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 5 - 6 vrk	kuumennus yli 70
4	Cook and Chill	valmistus, jäädytys ja pakkaus suojakaasuun	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 9 vrk	kuumennus yli 70
5	Cook and Chill	valmistus, pakkaus kuumennusta kestäväään astiaan, suljenta ja jäädytys	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 14 vrk	kuumennus yli 70
6	Cook and Freeze	valmistus ja jäädytys tai pakastus	+ 60C:sta 24 h:ssa tunnissa - 18 oC:een/ vähintään 1 cm tunnissa.	jäädytetty max 6 kk pakastettu max. 12 kk	kuumennus yli 70

Nro	Ruoantuotantotapa	Lyhyt menetelmäkuvaus	Lämpötilamuutokset valmistuksen jälkeen	Säilyvyys Aika ja lämpötila	Ennen ruokailua
7	CapCold	valmistuksen jälkeen pakkaus yli 80 asteisena ilmatiiviiseen muoviin ja jäädytys	+ 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	enintään 5-10 vrk	kuumennus yli 70
8	Sous Vide	tyhjiopakkaus ennen kypsennystä	Kypsennys 70 – 98 C, välitön jäädytys 60C:sta neljässä tunnissa +6 oC:een	21-42 vrk (riippuu tuotteesta ja pakkauksesta)	kuumennus 90 C:ssa 10 min
9	Hot Fill (+pastörinti)	vrt. säilöntä: kuumana pakkaukseen täyttö, pastörinti ja jäädytys	täyssäilyke säilyy huoneen lämmössä, muoviin pakattu vaatii kylmävarastoinnin	varastointi -0 ..3C 21-42 vrk	voidaan nauttia kuumentamatta
10	Komponentti valmistus	puolivalmiiden raaka-aineiden sekoitus ja kypsennys	väh. 60C	enintään 4 h	varmistaa kypsyyttä + tarjoilu lämpötila yli 70
11	Kylmävalmistus	Kypsien/puoli-valmiiden raaka-aineiden sekoitus < 6 C,	< 6 C	enintään 4 vrk	varmistaa kypsyyttä/kuumennus yli 70

Palmian näkemyksen mukaan optimaalisin tulevaisuuden vaihtoehto on erilaisten ruoanvalmistustapojen yhdistelmä ottaen huomioon lopputuotteen laatu, ekologisuus, kustannukset ja keittiöverkon rakenne. Ruokailija-asiakkaille ruokailukokemuksen tulee olla samantasoinen riippumatta siitä millä tuotantotavoilla ruoka on tuotettu. Ruokailija-asiakkaan nauttima ruoka on ravitseva ja herkullinen tuotantotavasta ja -mallista riippumatta.

Palmian näkemyksen mukaisia tulevaisuuden ruoantuotantotapoja ovat:

- Koulu- ja päiväkotiruokailussa Cook and Chill, Cook and Freeze, Sous-Vide -menetelmät sekä komponenttivalmistus (nykymuotoisesta toimintamallista edelleen kehitettynä)
- Hoitoalan ruokapalveluissa edellisten lisäksi Hot Fill (rakennemuunnatut)
- Henkilöstöruokailussa koulu- ja päiväkotiruokailun tuotantotapojen lisäksi Cook and Serve

Kylmävalmistus on menetelmänä vielä melko uusi, mutta se on potentiaalinen tuotantotapa tulevaisuudessa, jota ei tule pois sulkea täydentävänä vaihtoehtona.

9 Vaihtoehtoisten tuotantomallien arviointia

1. Keskitetty tuotantolaitos, toimipaikkojen tilat ja laitteet kokonaiskonseptiin sovittaen

Keskitetty tuotantolaitos tässä tarkastelussa sisältää uuden "Helsingin tuotantolaitoksen/keskuskeittiön" (Tukkutori/Pakkala) rakentamisen. Tuotantolaitokseen keskitetään kaikkien asiakasryhmien ruoanvalmistus. Ruoanvalmistus tapahtuu eri tuotantomenetelmiä käyttäen ja asiakaskuntaakohtaiset tarpeet huomioiden. Tuotantolaitos korvaa Pakkalan nykyisen (vanhentuvan) tuotantolaitoksen ja Kivikon suunnitellun laitoksen.

Toimipaikkojen keittiötilat, laitteisto ja muu varustus tulee suunnitella ja toteuttaa tarkoituksenmukaisesti kokonaiskonseptiin sovittaen. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon nykyaikaiset mahdollisuudet ruoan valmistukseen, kuljetukseen, säilytykseen, kuumennukseen ja tarjoiluun.

2. Olemassa olevien hyväkuntoisten valmistus-/komponenttikeittiöiden ruoanvalmistuksen lisääminen ja ruoan toimittaminen muihin alueen keittiöihin yli virastorajojen. Lisäksi keskitetty tuotantolaitos

Keittiöverkkorakenne perustuisi pääasiassa koulujen isompien keittiöiden hyödyntämiseen, hoitoalan hyväkuntoisten ravintokeskusten/keittiöiden, soveltuvien henkilöstöravintoloiden keittiöiden ja mahdollisesti valittujen päiväkotien keittiöiden ruoanvalmistuksen lisäämiseen. Selvitettävä kyseiset keittiöt, niiden kapasiteettimahdollisuudet sekä varastotilojen, kylmätilojen, pakastetilojen määrä, astianpesukapasiteetti, ruoanpakkaustilojen riittävyys ja pakkauslaatikoiden tarvittavat tilat. Lisäksi on selvitettävä mahdollisesti tarvittavat lisäinvestoinnit ko. tarpeisiin. Edelleen edellisten lisäksi on tarve selvittää elintarviketeollisuudelta ja muilta mahdollisilta toimijoilta onko heillä kapasiteettia toimittaa sitä asiakastarpeita tyydyttävä valikoimaa tuotteita. Pikaisen kapasiteettikyselyn perusteella elintarviketeollisuudella ei ollut mahdollisuutta ns. prive lable tuotteisiin, mutta muilla mahdollisilla toimijoilla osalla on kiinnostusta ja kapasiteettia toimittaa tuotteita.

Keskitetty tuotantolaitos, joka mitoitukseltaan täydentää lopputarvetta tulevaisuuden tarpeet ja valikoima huomioiden.

3. Alueellisia keittiöitä/tuotantolaitoksia 4 – 5 uudishankkeina/olemassa oleviin keittiöihin laajenuksena sekä lisäksi toimipaikkojen keittiöt

Tuotantomalli perustuu alueellisiin keskuskeittiöihin ja sen rinnalle toteutettavaan toimipaikkojen keittiöihin vaihtoehdon kaksi komponenttikeittiöiden valmistuskapasiteetti huomioiden. Aluekeittiöt palvelevat kaikkia asiakasryhmiä.

Palmian mielestä päätöksenteon tulee perustua faktoihin eikä mielikuviin ja asenteisiin. Eri vaihtoehdoista on päätöksenteon pohjaksi tehtävä pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmat, jotka perustuvat huolella koottuun pohja-aineistoon.

Kokonaislaskelman tulee sisältää investoinnit, tilojen ja laitteiden tarvitsemat huoltokustannukset ja korvausinvestoinnit. Lisäksi laskelmaan tulee sisällyttää vesi-, sähkö-, ja muut kiinteistön ylläpidon kustannukset. Toiminnan kustannuksia ovat logistiset kustannukset sekä raaka-aineiden vastaanotossa että lähtevän ja saapuvan ruoan kuljetuksessa, henkilöstökustannukset, työnjohdon ja asiantuntijoiden kustannukset, raaka-ainekustannukset, hävikit sekä muut toiminnasta ja hallinnosta aiheutuvat kustannukset.

9.1 Tuotantomallien arviointia

Tuotantomallien arviointitaulukko, jossa on esitetty mallien edut, haitat, mahdollisuudet ja uhat ovat liitteessä 2.

Toinen taulukko, jossa on yksilöidympi erittely eri vaihtoehdoista, on liitteessä 3.

Asiakasvirastojen näkemyksissä on keskitetty nykytilanteeseen ja tämänhetkisiin ongelmiin sen sijaan, että katsottaisiin avoimesti tulevaisuuden eri ratkaisuvaihtoehtoja. Keskitettyä mallia ei voida sulkea pois nykyisten ongelmien vuoksi ja niiden perusteella ei voi yksioikoisesti vetää johtopäätöstä, jonka tulemana on hajautetun mallin sekä laajemman kilpailutuksen paremmuus verrattuna keskitettyyn malliin sekä kaupungin sisäiseen palveluun. Kaikki vaihtoehdot pitää tutkia nykyistä tasoa selkeästi perusteellisemmin, jotta oikeat faktat perustuvat johtopäätökset voidaan tehdä.

Ainoa merkittävä ero asiakkaiden ja Palmian näkemysten välillä on, että asiakkaat haluavat hajautettua tuotantoa Palmian mielipiteen ollessa keskitetty malli. Perusteluna Palmian valintaan on, että moderneilla tuotantomenetelmillä keskitetyn ja hajautetun tuotannon laatu on yhtä hyvä, mutta kustannustehokkuus on selvästi keskitetyn tuotantomallin puolella. Keskitetty moderneilla tuotantomenetelmillä varustettu tuotantolaitoksen ja keittiöiden verkko ei ole tuotantotavoiltaan jäykkä joko/tai –tyyppinen tuotanto, vaan monipuolisiin tarpeisiin taipuva ja muuttuvia asiakastarpeita ketterästi palveleva ruokapalvelukokonaisuus.

Kaupunki haluaa tuottaa ruokailijoille maukasta ruokaa kohtuuhinnalla sekä muuntautumiskykyisesti ja ketterästi. Ja tähän haasteeseen pystyy vastaamaan moderneilla tuotantomenetelmillä varustettu keskitetty tuotantolaitos yhtä hyvin kuin hajautetun mallin monet komponenttikeittiöt. Molemmista tuotantomalleissa voidaan käyttää siis samoja menetelmiä asiakaslaadun ollessa yhtä hyvä, mutta kustannustehokkuus on keskitetyssä mallissa huomattavasti parempi. Palmian mielestä keskitettyä tuotantoa tarvitaan, mutta keittiöverkossa sijaitsevien suurien komponenttikeittiöiden määrää pitää harkita tarkempien laskelmien perusteella.

Kaikki todennäköiset turvallisuuteen riskit ovat minimoitavissa ja hallittavissa huolellisella suunnittelulla, rakentamisella sekä turvajärjestelyillä. Nykyisen tuotantolaitoksen olemassaolon aikanaan (n. 35 v) ei ole toteutunut yhtäkään esitellyistä uhkakuvista, joten huolellisella ja asiantuntevalla toiminnalla voidaan jatkossakin toimia turvallisesti ja hyvää toimitusvarmuutta vaalien.

Palmia on Helsingin kaupungin paras asiantuntijaorganisaatio tämän arvioitavana olevan kokonaisuuden hahmottamiseen. Palmia näkee, että keskitetty malli on paras, sillä se täyttää sekä asiakkaiden laadulliset kriteerit ja on taloudellisesti selkeästi kannattavin. Nämä taloudelliset ja laadulliset vaatimukset voidaan toteuttaa virtaviivaisella synergiaa tuottavalla moderneilla tuotantolaitteilla varustetulla keskustuotantolaitoksen ja keittiöiden verkostolla. Kaupunki hyötyy taloudellisesti eniten tuonkaltaisen verkoston täysimittaisesta hyödyntämisestä. Osittainen kilpailuttaminen hajottaa kaupungin resurssien käyttöä ja lisää kuluja asiakasvirastoille, kun niiden pitää hankkia enemmän asiantuntemusta laajamittaiseen kilpailuttamiseen.

9.2 Taloudelliset vaikutukset

Nyt ollaan tekemässä Helsingin talouden kannalta merkittävää päätöstä kahdella tavalla

1. Ajetaanko alas ruokapalvelua tuottava Helsingin omistama asiantuntijaosaminen eli Palmia jonka omistaja-arvo on merkittävä? Halutaanko tämä antaa ilmaiseksi markkinoiden jaettavaksi, jolloin menetettäisiin vuosikymmenien aikana rakennettu osaamiskeskittymä, jonka jälleenrakennus tyhjästä olisi käytännössä mahdotonta. Kun Palmia on pois markkinoilta, nousevat myös palvelujen hinnat, sillä suuret markkinavetoiset yritykset syövät pienet kilpailijat. Taloushistoriassa on lukuisia esimerkkejä useilta eri vuosikymmeniltä ympäri maailmaa, myös Suomesta, kuinka markkinat toimivat.
2. Seuraavan 20 v. aikana ruokapalveluun käytettävä rahasumma on vähintään 2 200 – 3 200 milj. € (20 vuotta kertaa 110 - 160 milj. € per vuosi). Nyt tehtävillä päätöksillä on merkittävät vaikutukset kaupungin kustannuksiin tulevana vuosina. Päätökset kannattaisi perustaa huolelliseen ja perinpohjaiseen valmisteluun. Päätöksiä ei sen sijaan kannattaisi tehdä osittain mielikuviin ja tunteisiin perustuvan valmistelun pohjalta.

Ruokapalvelun kokonaiskustannukset koostuvat investoinneista ja käyttömenoista. Eri vaihtoehtojen kustannuksia tulee tarkastella pitkän aikavälin näkökulmasta (15 – 20 v). Esimerkiksi yksittäisen aterian hinnannousu 0,50 €:lla

aiheuttaa noin 15 milj. euron lisäkulun vuodessa, joka merkitsee 300 miljoonan euron kustannusnousua 20 vuodessa (110 000 aterialla kertaa 0,50 € kertaa 190 – 365 pv). Pienehkötkin muutokset aterian kustannuksissa/hinnoissa voivat johtaa hallitsemattomaan kokonaiskustannusten nousuun. Vastaavasti investoimalla järkevästi voidaan saavuttaa nopeasti investointeja suuremmat kustannushyödyt kokonaiskustannuksissa.

Investointi kustannustehokkaaseen sekä synergiaa tuottavaan kokonaisuutena suunniteltuun moderneihin tuotantomenetelmiin perustuviin tuotantolaitoksen ja keittiöiden in-house -verkkoon on Palmian mielestä pitkällä aikavälillä selkeästi taloudellisin ratkaisu.

Palmian mielestä Helsingin kaupungin on tehtävä eri vaihtoehtoista pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmat, jotka perustuvat huolellisesti koottuun pohja-aineistoon.

Tilakeskuksen esittämän Soten tarpeen täyttävän keittiöverkon pelkkien investointien arvo on yhteensä 94 M€, joka kattaa 15 % kaupungin tarvitsemasta kokonaiskapasiteetista arvioituna vuoteen 2030.

Alla olevat karkeat laskelmat perustuvat Palmian arvioon. Arvio on nyt yksinomaan Palmian, koska Opevilta ja Vakalta ei saatu pyydettyä listausta niistä komponentti/valmistuskeittiöistä, joissa asiakasvirastojen mukaan valmistusta voitaisiin lisätä. Myöskään tilatietoja Palmia ei saanut laskelmaa varten asiakasvirastoilta eikä Tilakeskuksesta.

1. Keskitetty tuotantolaitoksen malli

Sisältää uuden "Helsingin tuotantolaitoksen" rakentamisen. Tuotantolaitos korvaa Pakkalan nykyisen (vanhentuvan) tuotantolaitoksen ja Kivikon suunnitellun laitoksen. Lisäksi on huomioitu vuosittaiset ylläpitoinvestoinnit.

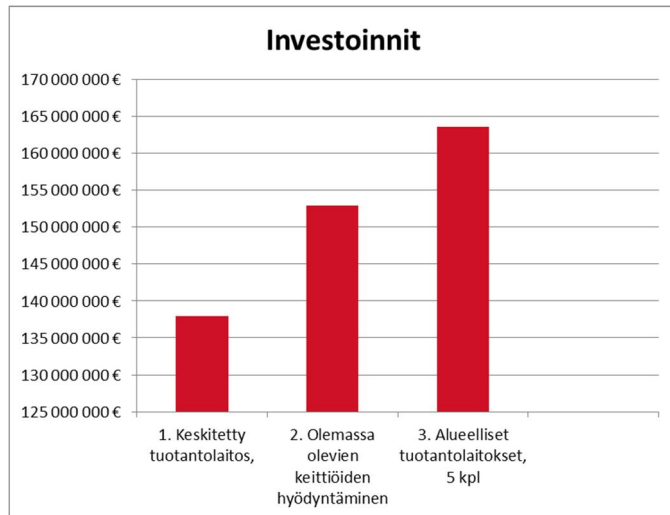
2. Olemassa olevien keittiöiden hyödyntäminen

Tuotanto sijoitettu n. 25 olemassa oleviin suurehkoihin valmistuskeittiöihin. Nykyisten valmistuskeittiöiden valmistuskapasiteetti ei ole riittävä ja siksi lisäksi tarvitaan 1. vaihtoehtoa pienempi tuotantolaitos. Laskelmissa on huomioitu myös muiden keittiöiden vuosittaiset ylläpitoinvestoinnit.

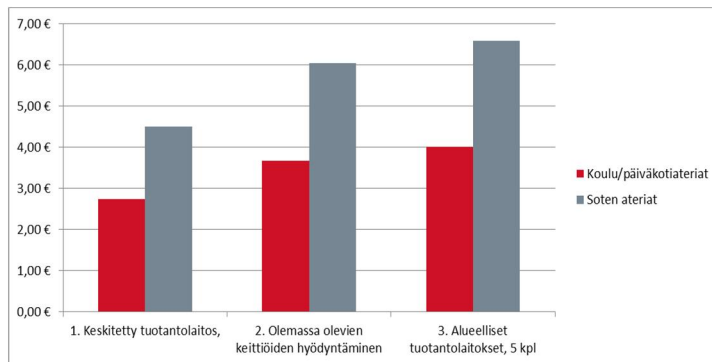
3. Alueelliset tuotantolaitokset, 5 kpl

Tuotantoa sijoitettu Soten suurimpiin olemassa tai suunnitelmassa oleviin tuotantokeittiöihin (5). Soten tuotantokeittiöiden kapasiteetti ei kuitenkaan riitä koko kaupungin tarpeisiin ja siksi lisäksi tarvitaan investointeja koulukeittiöiden (12) tuotantokapasiteetin lisäämiseksi.

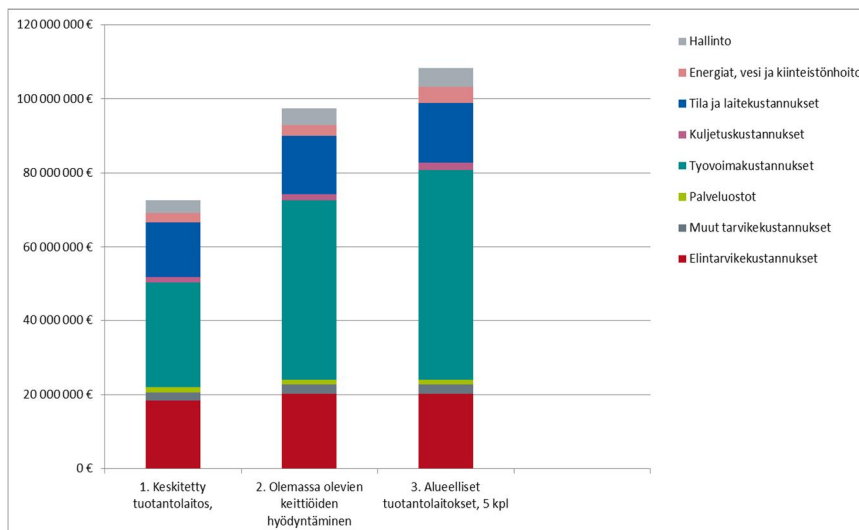
Lisäksi laskelmissa on huomioitu vastaanottopään ylläpitoinvestoinnit.



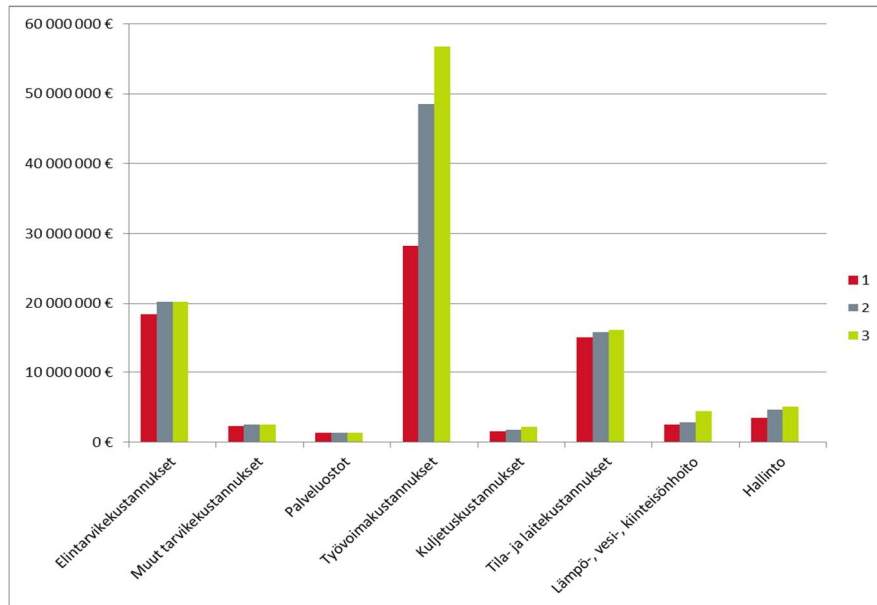
Kuvio 7. Investointikustannukset eri ruokatuotantokonseptien vaihtoehdoissa



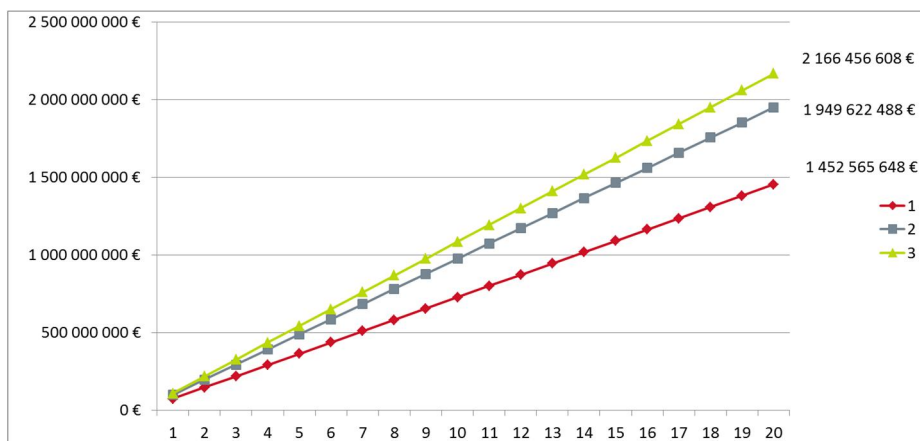
Kuvio 8. Ateriahinnat eri ruokatuotantokonseptien vaihtoehdoissa



Kuvio 9. Vuosikustannukset ja niiden jakaumat osakustannuksiin eri ruokatuotantokonseptien vaihtoehdoissa



Kuvio 10. Kustannuslajien vertailu eri ruokatuotantokonsepteissa



Kuvio 11. Eri tuotantotapavaihtoehtojen vuosikustannusten kumuloituminen 20 vuoden aikana

Keskitetty tuotanto on selkeästi kustannustehokkain ruokapalvelukonsepti. Investointi keskitettyyn tuotantoon säästää 20 vuoden aikana 500 - 700 miljoonaa euroa verrattuna hajautetumpiin tuotantomalleihin. Jos säästöä verrataan kokonaisuudessaan henkilöstökustannuksiin, on säästö 12 500 -17 500 henkilötyövuotta. Ts. kyseisellä säästöllä pystytään maksamaan 1 000 sairaanhoitajan 10 vuoden kustannukset. Jos kustannussäästö vaihtoehtoisesti kohdistetaan kouluuokaan, voidaan tuottaa kouluaterioita 182 - 255 miljoonaa kappaletta, joka vastaa 20 - 29 vuoden kouluateriatarvetta.

Taulukko 9. Nykytilan ja vaihtoehtoisten keskitettyjen tuotantolaitosten kustannusvertailu (perustuu FCG:n kustannuslaskelmiin).

	Nykyinen Pakkala	Uusi Pakkala	Uusi Kivikko	Uusi Tukutori
Tuotantomäärä ateriaa/päivä	50 000	90 000	15 000	105 000
Työntekijämäärä	70	70	78	90
Investointikustannukset	0	73,2 M€	48,1 M€	112,5 M€
Kiinteistökustannukset €/vuosi	1,5 M€	5,7 M€	3,8 M€	9,8 M€
Henkilökustannukset €/v	2,5 M€	2,8 M€	3,1 M€	3,6 M€
Raaka-ainekustannukset €/v	5,2 M€	8,8 M€	5,9 M€	14,0 M€
Kustannukset €/ateria	0,71	0,71	2,33	0,71

Taulukossa 9 on esitetty nykyisen Pakkalan tuotantolaitoksen kustannukset ja sitä korvaavien investointien kustannukset. Uusien tuotantolaitosten volyymit on arvioitu tulevien tarpeiden mukaisina ja kustannukset on arvioitu tämän päivän hintatasossa (alv 0 %). Uusien tuotantolaitosten kustannusarvioissa on käytetty soveltuvin osin Pakkalan ja hoitoalan ruokapalvelujen toteutuneita kustannuksia. Ateriahinnat ovat hinnat tehtaalla eli ne eivät sisällä kuljetus-, jakelu-, ja toimipaikkakustannuksia. Huomion arvoista on, että mahdollinen täysin keskitetty järjestelmä eli Tukutori on yksikkökustannuksiltaan edullisin. Esitetyt kustannukset eivät ole vertailukelpoisia Palmian edellä esittämiin laskelmiin eri ruokatuotantokonseptien vaihtoehtoihin.

Palmian nykyinen keskitetty tuotantolaitos Pakkalassa vaatii pikaisia ratkaisuja. Sen kunnosta jo vuonna 2009 tehdyssä kuntoarviossa (YIT Kiinteistötekniikka Oy) on todettu mm. että rakennuksen LVI- ja sähkötekniset järjestelmät ovat jo elinkaarensa päässä ja uusimisen tarpeessa. Tarkastuksen yhteydessä oli todettu myös vakavia puutteita mm. huollossa ja rakennuksessa oli kattovuotoja ja muita kosteusvaurioita. Kaiken kaikkiaan vuonna 1973 valmistunut rakennus on peruskorjauksen tarpeessa. Palmialta saadun tiedon mukaan tuotantolaitoksen ylläpitoon on viime vuosina jouduttu panostamaan yhä enemmän ja arviolta noin 1 miljoonan euron vuotuisella ylimääräisellä panostuksella on tuotantoa pystytty pitämään kohtuullisesti yllä. On selvää, että riskit tuotantohäiriöistä ja kannattavuuden heikentymisestä kasvavat edelleen ajan myötä.

Pakkalassa tuotetaan päivittäin noin 50 000 ateriaa eikä sitä korvaavaa tuotantotilaa ole alustavan selvityksen mukaan toistaiseksi löydetty. Alustavasti tarkasteltuna tuotannon siirtäminen kaupungin muihin toimipisteisiin on kallista eikä kaikkea tarvittavaa volyyymiä ole saavutettavissa nykyisten muiden keittiöiden tuotantoa kasvattamalla. Kuten aiemmin edellä on todettu, keskitetyn uuden tuotantolaitoksen rakentaminen olisi kokonaisuuden kannalta kannattava ratkaisu, mutta kehittämissuunnitelman laatimisen yhteydessä on syytä tarkastella myös muita vaihtoehtoja kattavasti tulevien tärkeiden päätösten teon pohjaksi.

Palmia on arvioinut saamiensa tietojen perusteella kolmea eri tuotantomallia. Tarkempien laskelmien tekeminen on ehdottomasti välttämätöntä ja se edellyttää, että vuorovaikutuksen tuotoksina Palmialla on riittävät, ajan tasalla olevat tietovirrat käytössä Opevilta, Vakalta, asiakasvirastoilta ja Tilakeskuksesta. Aktiivinen vaihtoehtoisten tuotantotapojen arvioiminen on osa palvelutuotannon kehittämistä ja tuottaa myös asiakashyötyä ja vaikuttavuutta.

Vaikka yhteen tuotantolaitokseen, keskitettyyn tuotantotapaan ja uudistettuun ruokapalvelukonseptiin perustuva malli on kustannustehokkain siitä huolimatta tarvitaan laskelmia eri tuotantokonseptien erojen tarkempaan osoittamiseen. Eri-

tyistä huomiota tulisi kiinnittää keskitetylle tuotantotavalle (Palmia) vaihtoehtoisten tuotantotapojen (asiakasviraston esitykset) kokonaiskustannusten laskentaan.

10 Näkemys kilpailuvaikutuksista

Palmian mielestä osittain (30 %) tai kokonaan kilpailutettu ruokapalvelu ei ole ratkaisu Helsingin kaupungille. Kilpailutettu ja hajautettu ratkaisu on Palmian mielestä kallis taloudellisesti eikä se tuota laadullisesti etua verrattuna Palmian esittämään malliin. Laadullisesti nykyaikaisilla tuotantomenetelmillä varustettu kaupungin in-house toimija kykenee varmasti vastaamaan kaupungin asettamiin vaatimuksiin kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti.

On arveluttavaa tehdä johtopäätöksiä ilman perusteltuja ja ajallisesti riittävän pitkälle (10 – 30 v) tehtyjä asiantuntevia ja perusteellisia analyyskejä talousvaikutuksista.

Jos vertailutiedon saamiseksi kaupunki haluaa antaa yksityisten yritysten hoidettavaksi osan ruokapalvelua, Palmian näkemyksen mukaan kaupungin kokonaisedun kannalta kannattaisi lähteä liikkeelle pienistä pisteistä ja huonokuntoisimmista keittiöistä. Kruununjalokivistä aloittaminen ei ole taloudellisesti järkevää eikä anna myöskään oikeaa vertailutietoa hinnasta, laadusta ja palvelutuottajan sitoutumisesta palvelun kehittämiseen.

Catering-alalla katteet eivät ole merkittäviä. Jos tuloksenteon kannalta kannattavimmat markkinoiden osat (30 %) annetaan kilpailuun Palmian ulottumattomiin, niin liiketaloudellisesti tämä ja volyymin lasku heikentävät tuloksenteomahdollisuutta merkittävästi. Lisäksi liiketoiminnan teon kannalta kiinnostamattomien markkinoiden osien (70 %) jäädessä Palmian hoitoon pitää joko Palmiaa subventoida Helsingin kassasta suoraan tai aterioiden hintaa pitää nostaa, jolloin Palmia näyttää olevan tehottomampi kuin kannattavaa 30 %:n osuutta hoitavat yritykset.

Näkemyistä kunnan kilpailutukseen on hyvä pohtia, ennen kuin lähtee kilpailuttamaan. Alla taulukko 10, missä on pohdittu eriasteisen kilpailutuksen hyviä ja huonoja puolia.

Taulukko 10. Palvelujen kilpailutuksen näkökohtia

<i>Vaihtoehto</i>	<i>Hyvää</i>	<i>Huonoa</i>
<i>Tietty osa kilpailutetaan</i>	<i>Vertailtavuus Erillinen sijainti Asiakastyytyväisyys Oma osaaminen säilyy ja kehittäminen helpottuu</i>	<i>Valvonta työllistyy Lyhyt sopimusaika Laadussa ongelmia</i>
<i>Kaikki kilpailutetaan</i>	<i>Henkilöstöasioiden hoito ja hallintotyöt vähenevät Voidaan keskittyä palvelun laadun valvontaan</i>	<i>Palvelukuvaukset vaikea tehdä Oma osaaminen häviää Taloudellinen liikkumavara pieni Henkilöstön aseman mahdollinen heikkeneminen Kilpailutuksen epäonnistumisen-riski</i>
<i>Kaikki itsellä</i>	<i>Tuuraus onnistuu paremmin Osaaminen säilyy Reagointi helpompaa taloudellisissa asioissa</i>	<i>Vertailtavuus heikompaa Onko resursseja kehittämiseen riittävästi</i>

11 Johtopäätökset ja esitykset

Helsingin kaupungissa ei ole koko kaupungin kattavaa keittiöverkkosuunnitelmaa, eikä keittiöitä tai niiden infrastruktuuria pystytä näin ollen kehittämään keskiteytysti ja tehokkaasti. Jokainen virasto on rakentanut omaa keittiöverkkoaan itsenäisesti, eikä kaupungin kokonaiskeittiöverkkosuunnitelmaa ole laadittu.

Virastojen näkemykset tulevaisuuden tuotantomallista poikkeavat toisistaan. Virastot esittävät hajautetun tuotantomallin lisäämistä ja sitä täydentävän keskuskeittiön rakentamista. Soten esitys perustuu täysin omaan Soten tarpeita palvelemaan keittiöverkkoon. Palmian näkemyksen mukaan pitkällä aikavälillä selkeästi taloudellisin ratkaisu on investointi kustannustehokkaaseen sekä synergiaa tuottavaan kokonaisuutena suunniteltuun moderneihin tuotantomenetelmiin perustuviin tuotantolaitoksen ja keittiöiden in-house –verkkoon.

Hätiköityjen päätösten taloudelliset riskit ovat 300 – 500 miljoonaa euroa tulevan 20 v. aikana. Lisäksi epäonnistuneella päätöksenteolla ajetaan alas ruokapalvelua tuottava Helsingin omistama asiantuntijaosaaminen, joka on vuosikymmenien aikana kehitetty ja annettaisiin ilmaiseksi markkinoiden jaettavaksi.

Lisäksi on huomioitava omaan tuotantoon investoimisen ero markkinoilta ostettaviin palveluihin taseen kannalta. Omaan tuotantoon investoiminen kasvattaa tasetta (opo) (mahdollisesti samalla tai jopa alhaisemmalla kustannustasolla kuin markkinoilta ostetut palvelut) kun taas oman tuotannon alas ajaminen pienentää tasetta.

Asiantuntijaresurssit ovat hajallaan eri virastoissa ja osaamisen taso on vaihteleva. Kaupungin tulisi harkita kokonaisvastuumallin toteuttamista kaupungin kokonaisedun näkökulmasta. Muuten osaoptimointi jatkuu ja kasvaa entisestään.

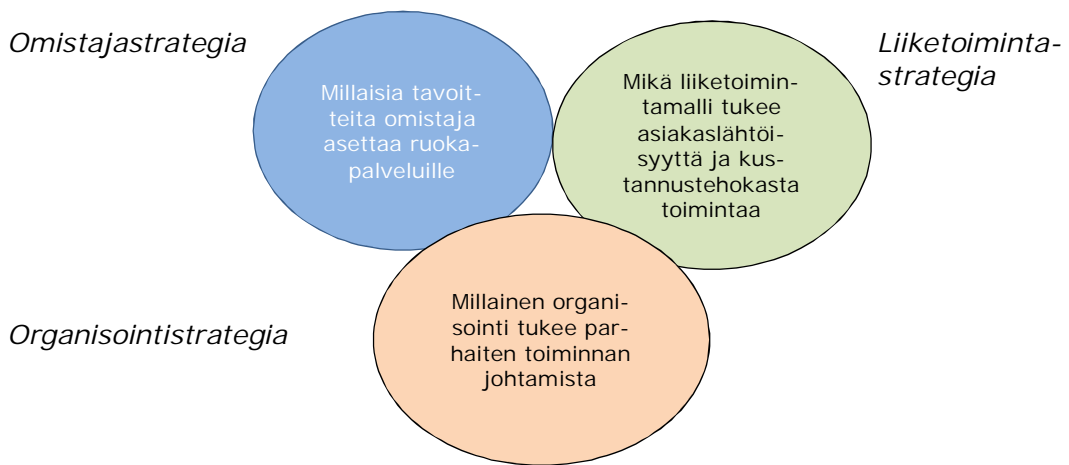
Kokonaisvastuumallin mukaiseen ruokapalvelujen järjestämiseen kuuluisi palvelujen tuottaminen, mahdollinen kilpailuttaminen ja investoinnit. Tällöin kaupungin ruokapalvelujen hintataso voidaan jatkossakin pitää alhaisena. Samalla voidaan taata palvelun tasalaatuisuus.

Palmia esittää, että

- Luodaan koko kaupungin ruokapalvelut kattava palveluntuottamis- ja keittiöverkkosuunnitelma. Ratkaisu edellyttää omistajaohjauksen selkiyttämistä. Selvitykseen tulee varata erillinen lisäaika.
- Päätöksenteon pohjaksi kaupungin on tuotettava eri tuotantomallien vaihtoehtoja pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmat, jotka perustuvat huolellisesti koottuun pohja-aineistoon.
- Asiantuntijaresurssit keskitetään kaupungin ruokapalveluissa. Toteutetaan kokonaisvastuumalli, jonka mukaan ruokapalvelujen järjestäminen keskitetään Palmiaan.
- Investointien takaisinmaksun lyhentämiseksi tutkitaan myös mahdollisuutta ns. isäntäkuntamallin hyödyntämisessä.
- *Selvitetään ykkösvaihtoehtona keskitetyn tuotantomallin ja uudistetun ruokapalvelukonseptin mukaisen tuotantolaitoksen rakentamista joko Tukkurille tai Pakkalaan. Investointien vaihtoehtotarkasteluissa tulee lisäksi selvittää erilaiset investointien toteuttamistavat ja hallintamuodot kaupungin omaan taseeseen rakentamisen ohella*

FCG Konsultointi Oy:n näkemyksen mukaan ateriapalveluiden kokonaisvaltainen kehittäminen on strategisesti tärkeä asia kunnissa. Valitettavan yleinen tilanne on, että keittiöverkkoja on rakennettu pikku hiljaa muun infrastruktuurin mukana ja unohdettu kokonaisuuden kehittäminen. Tämän seurauksena kokonaisuus toimii tehottomasti ja tilat laitteineen ovat päässeet paikoin jo huonoon kuntoon. Tarvitaan selkeästi kokonaisvaltainen tilanteen haltuun otto ja suunnan muutos. Työssä omistajapoliittisilla linjauksilla on keskeinen rooli unohtamatta luonnollisesti asiakaslähtöisyyttä, toimintojen organisoimista ja taloudellisia reunaehtoja.

Tätä asiaa kuvataan alla olevassa kuviossa 12.



Kuvio 12. Omistaja-, liiketoiminta- ja organisointistrategia

Kuten yllä olevasta kuvasta 12 nähdään, kokonaisvaltaiseen kehittämissuunnitelmaan tarvitaan kolmen eri strategian yhteen sovittamista. Kokonaiskehittäminen onnistuu vain kun mukana ovat kaikki tarvittavat osapuolet ja kehittämisen tähän on kauan tulevaisuuteen omistaja- ja palvelutarvelähtöisesti.

Palvelujen kehittämislinjaus on Palmian Helsingin kaupungin päätöksenteossa määritelty seuraavasti:

Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella Palmia kehittää nykyistä toimintaansa tavoitteena kilpailukykyiset palvelut ja tiivistyvä yhteistyö mm. sosiaali- ja terveystoimen, opetustoimen, varhaiskasvatusviraston ja tilakeskuksen kanssa palvelujen kehittämiseksi.

Kehittämissuunnitelman laatimisen yhteydessä tulee tehdä luotettaviin lähtötietoihin perustuvat kannattavuuslaskelmat erilaisista toteuttamisvaihtoehdoista. Selvitykselle tulee varata riittävän pitkä aika ja resurssit.

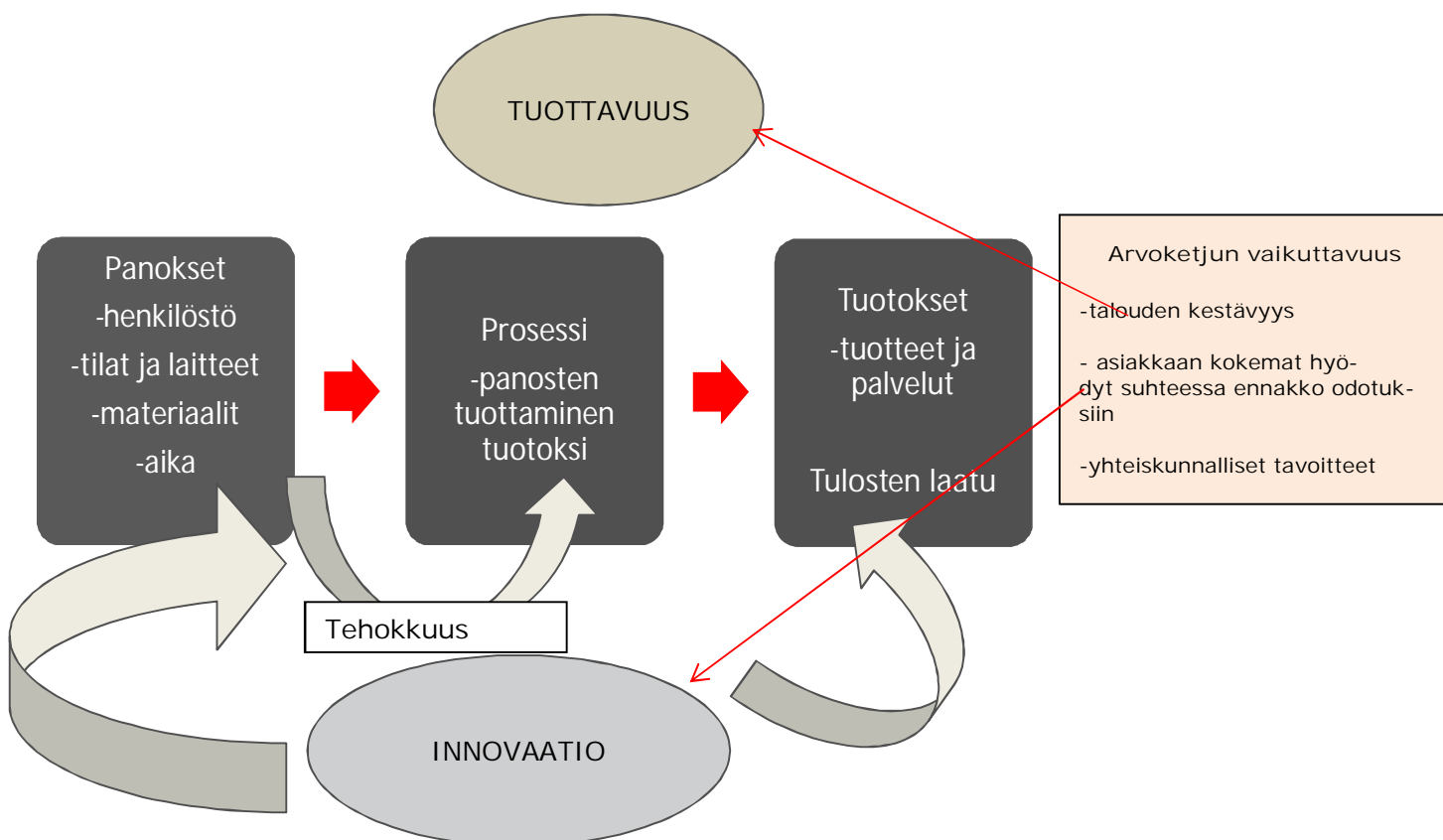
Kehittämissuunnitelman laatimisen yhteydessä tulee myös pohdittavaksi mahdolliseen Palmian yhtiöittämiseen liittyvät ratkaisut, jotka vaativat perusteellista perehtymistä mm. juridisiin, verotuksellisiin ja taloudellisiin kysymyksiin. Erityisen huolellisesti tulee arvioida Palmian nykyistä kilpailuilla markkinoilla toimimisen asemaa.

Palmian esitystä luoda koko kaupungin ruokapalvelut kattava palveluntuottamis- ja keittiöverkkosuunnitelma sekä omistajaohjauksen selkeyttäminen ovat tärkeitä välttämättömiä toimenpiteitä viedä asiaa vastuullisesti eteenpäin. Lisäksi Palmian

esityksessä olevat toimenpiteet ovat kokonaisvaltaisen palvelutuotannon johtamisen edellytys.

Alla olevassa kuvio 13 on kokonaisvaltainen prosessikuvaus palvelutuotannon eri tekijöistä, joka huomio myös talouden kestävyys, asiakkaan kokeman hyödyn suhteessa odotuksiin, sekä yhteiskunnalliset tavoitteet.

Palmia on arvioinut saamiensa tietojen perusteella kolmea eri tuotantomallia. Tarkempien laskelmien tekeminen on ehdottomasti välttämätöntä ja se edellyttää, että vuorovaikutuksen tuotoksina Palmialla on riittävät, ajan tasalla olevat tietovirrat käytössä Opevilta, Vakalta, asiakasvirastoilta ja Tilakeskuksesta. Aktiivinen vaihtoehtoisten tuotantotapojen arvioiminen on osa palvelutuotannon kehittämistä ja tuottaa myös asiakashyötyä ja vaikuttavuutta.



Kuvio 13. Palvelutuotannon kokonaisvaltainen prosessikuvaus

Menestyksellisen ruokapalvelun hoitaminen edellyttää asiakkaiden ennako-odotuksiin vastaamista, tehokasta tuotannon keskittämistä ja optimaalista työvoiman määrää ja ammattitaitoa. Lisäksi verkostoituminen eri alan toimijoiden kanssa korostuu myös tulevaisuudessa. Samanaikaisesti palvelujohtamisessa, myös omassa kunta- tai kaupunkiorganisaatiossa pitää ymmärtää riippuvuussuhte toisiin organisaatioihin. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtuneet sekä kaupunkiorganisaation omat muutokset ohjaavat ja myös pakottavat palveluntuottajat vastaamaan niiden tuomiin tarpeisiin ja haasteisiin.

12 Lähteet

Bearing Point 2012,

Desing Lime Oy, 2013. Porvoon kaupunki, Porvoon ruokapalveluiden ja keittiöverkon kehittämissuunnitelma 7.6.2013

Espoon kaupunki, Espoo Catering -liikelaitoksen keskuskeittiön hankesuunnitelma 16.4.2012

Helsingin kaupunki, Opetusvirasto. Rintamäki Airi. Ruokapalvelukonseptin tarkastelu tilaajaviraston tarpeiden mukaan (opetusvirasto) 14.2.2014

Helsingin kaupunki, Palmia, 2012. Tuloslaskelma 2012.

Helsingin kaupunki, Palmia, 2013. Tuloslaskelma 2013.

Helsingin kaupunki, Sosiaali- ja terveysvirasto, Talous- ja tukipalvelut. Toivola Matti ja Simoila Riitta. Sosiaali- ja terveysviraston näkemys ruokapalvelun järjestämisestä 6.1.2014

Helsingin kaupunki, Sosiaali- ja terveysvirasto, Talous- ja tukipalvelut. (Ei tekijää). Sosiaali- ja terveysviraston ruokapalvelut 19.2.2014.

Helsingin kaupunki, Sosiaali- ja terveysvirasto, Talous- ja tukipalvelut. (Ei tekijää). Palmian hallintomalliin liittyvä osaselvitys. Kanta ruokapalvelujen kilpailuttamiseen 9.2.2014.

Helsingin kaupunki, Sosiaali- ja terveysvirasto. Konseptityöryhmä. Haitat ja edut nykyisessä tuotantomallissa ja toiminnassa 19.2.2014

Helsingin kaupunki, Sosiaali- ja terveysvirasto. Ateriamäärät 2013.

Helsingin kaupunki, Tietokeskus. 2014. Helsingin seudun aluesarjat INTRA, vain kaupungin virkakäyttöön. Sähköinen materiaali Helmi-intranetissä.

Helsingin kaupunki, Tilakeskus, 2014 Tilakeskus keittiöt.

Helsingin kaupunki, Varhaiskasvatusvirasto. Järvenkallas Satu. Varhaiskasvatusviraston näkemys ruokapalveluista 7.1.2014.

Helsingin kaupunki, Varhaiskasvatusvirasto. (Ei tekijää). Varhaiskasvatusviraston näkemys ruokapalveluista 13.2.2014.

Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (www.servica.fi)

Nurmijärven kunta, 2013. Nurmijärven palveluverkkosuunnitelma 2012-2025

Nurmijärven kunta, 2013. Nurmijärven kunnan keittiöverkkoa koskeva linjaus 20.05.2013 ja 21.10.2013

Ramboll Management Consulting, 2010. Helsingin kaupunki, Ruokapalvelun kustannusrakenteen selvitys.

Ramboll Management Consulting, 2012. Selvitys Helsingin kaupungin palveluiden ateriakysynnästä ja keittiöverkoston kehitysskenaarioista.

Suomen Kuntaliitto, 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä.

Tampereen kaupunki, Tampereen Ateria liikelaitoksen organisointitavan selvittäminen, Talous- ja strategiaryhmä, Liiketoiminnan ohjaus 2011.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Väyrynen & Kuronen 2013. Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2012.

Turun kaupunki, 2011. Kasvatus- ja opetustoimen lausunto keittiöverkko-suunnitelman ratkaisusota-tiivistelmä

Liite 1. Palmian nykyinen ja tuleva rooli kaupungin sisäisessä palvelutuotannossa

1. Tausta

Tässä muistiossa käydään läpi niiden kaupungin sisäisten päätösten keskeiset kohdat, jotka ohjaavat Palmian nykyistä liikelaitosmuotoista toimintaa (palvelutuotantoa) ja sen kehittämistä. Kunkin päätöksen keskeiset kohdat esitetään suorina sanallisina siteerauksina.

Muistion lopussa esitetään johtopäätökset, jotka yksittäisestä päätöksestä tai päätöksistä kokonaisuutena suoraan tai välillisesti voidaan tehdä.

2. Luettelo päätöksistä

Seuraavassa esitetään luettelo läpi käydyistä päätöksistä:

- Työnjako tiloihin, laiteisiin ja välineisiin liittyvissä kysymyksissä ruokapalveluissa (Kjn päätös 11.4.2007)
- Kaupungin oman toiminnan kilpailuttamisen periaatteet (Khs 11.2.2008 § 170)
- Palmia - liikelaitoksen johtosäntö (Kvsto 10.12.2008 § 287)
- Kaupungin strategiaohjelma (Kvsto 29.4.2009 § 90)
- Kaupungin strategiaohjelma (KhN täytäntöönpanopäätös 22.6.2009 § 783)
- Ruokapalvelujen kehittäminen (Kjn päätös 13.10.2010 § 91)
- Kaupungin hankintastrategia (Khs 13.6.2011 § 609)
- Sosiaali- ja terveystieteiden strategiasuunnitelma vuosille 2014 – 2016 (Sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta 4.6.2013 § 173)
- Kaupungin strategiaohjelma (Kvsto 24.4.2013 § 122)
- Kaupungin strategiaohjelma (KhN täytäntöönpanopäätös 20.5.2013 § 605)
- Kaupungin talousarvio 2014 (Kvsto 13.11.2013 § 385)
- Kaupungin talousarvion 2014 noudattamisohjeet (Khs 9.12.2013 §1317).

3. Päätösten keskeiset kohdat

Työnjako tiloihin, laiteisiin ja välineisiin liittyvissä kysymyksissä ruokapalveluissa (Kjn päätös 11.4.2007)

- *tilakeskus omistaa keittiö- ja ruokailutilat ja niiden kiinteät laitteet sekä vuokraa ne palveluhallintokunnalle*
- *palveluhallintokunta (esim. sosiaali- ja terveystieteiden virasto, opetusvirasto) vuokraa em. tilat ja laitteet tilakeskukselta ja antaa tilat ja laitteet käyttöön palveluhallintokunnalle joko veloituksetta, jos ateria sisältyy hallintokunnan tuottamaan palveluun, tai jälleenvuokraamisella, jos tuottaja myy ainakin osan aterioista eteenpäin*
- *palvelun tuottaja (Palmia tai yksityinen tuottaja) hankkii tarjoiluastiat, ruokailuvälineet ja keittiön pienkoneet ja vastaa niiden ylläpidosta.*

Kaupungin oman toiminnan kilpailuttamisen periaatteet (Khs 11.2.2008 § 170)

- *Kaupungin itse hoitamien tehtävien saattamisesta kilpailuttamisen piiriin päättää kaupunginvaltuusto tilaajahallintokunnan tai keskushallinnon esityksestä.*
- *Kilpailuttamispäätös voidaan tehdä ilman valtuuston suostumusta silloin, kun kysymyksessä on arvoltaan vähäinen hankinta ja kaupungin oma tuottajayksikkö on ilmoittanut, että sillä ei ole mahdollisuutta ottaa tarjottua tehtävää tai kohdetta hoitaakseen. Jos palvelun saamiseksi ei ole käytettävissä muuta vaihtoehtoa kuin sen hankkiminen ulkopuolelta, ei tarvita kaupunginvaltuuston lupaa kilpailuttamiseen.*
- *Poikkeustapauksessa voi käydä niin, että kaupungin oma tuottajayksikkö ei voi ottaa tarjottua tehtävää hoitaakseen. Esimerkiksi Palmia voi ilmoittaa, että sillä ei ole mahdollisuutta toteuttaa siivousta tai ruokapalvelua. Jos kysymyksessä on arvoltaan vähäinen hankinta ja palvelun saamiseksi ei ole käytettävissä muuta vaihtoehtoa kuin sen hankkiminen ulkopuolelta, ei tarvita kaupunginvaltuuston lupaa kilpailuttamiseen.*

Palmia - liikelaitoksen johtosääntö (Kvsto 10.12.2008 § 287)

- *Liikelaitos tuottaa Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitoksen johtokunnan alaisena ruoka- huolto-, kiinteistönhoito-, turva- sekä hyvinvointi- ja hoivapalveluja hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti. (Johtosääntö 2 §).*

Kaupungin strategiaohjelma 2009 - 2012 (Kvsto 29.4.2009 § 90)

- *Tukipalvelujen keskittämistä jatketaan.*
- *Tavoitteena on kasvattaa keskitetyn tuottamisen osuutta ruokapalveluissa, siivouksessa ja vahtimestari palveluissa.*

Kaupungin strategiaohjelma (Khn täytäntöönpanopäätös 22.6.2009 § 783)

- *Kaupunginhallitus päätti kehottaa kaupungin kaikkia lauta- ja johtokuntia sekä virastoja ja liikelaitoksia noudattamaan kaupunginvaltuuston 29.4.2009 hyväksymää strategiaohjelmaa 2009 -2012.*

Kaupungin hankintastrategia (Khs 13.6.2011 § 609)

- *Hankintastrategia ei sisällä kaupungin toiminnan organisointia tai palvelujen tuotantotapoja koskevia palvelutuotannollisia linjauksia.*
- *Kaupunginhallituksen 11.2.2008 hyväksymät kaupungin oman toiminnan kilpailuttamisen periaatteet koskevat sekä kuntalaisille annettavia palveluja että kaupungin sisäisiä palveluja. Periaatteet sisältävät menettelytapaohjeet tilanteisiin, jossa hallintokunta selvittää valitsee kaupungin ulkopuolisilta palvelu- ja materiaalityöntekijiltä ostamisen ja oman palvelutuotannon välillä. Helsingissä kaupunginvaltuusto päättää virastojen ja liikelaitosten omien toimintojen kilpailuttamisesta.*
- *Kaupunki hankkii tukitoimintoja ulkopuolisilta organisaatioilta silloin, kun se on kaupungin kokonaistaloudellisuuden kannalta edullista. Kaupungin omien toimintojen saattamisesta kilpailutuksen piiriin päättää kaupunginvaltuusto.*

Kaupungin hankintastrategia (KhN täytäntöönpanopäätös 22.6.2009 § 783)

- *Kaupunginhallitus päätti kehottaa kaupungin kaikkia lauta- ja johtokuntia sekä virastoja ja liikelaitoksia noudattamaan kaupunginvaltuuston 29.4.2009 hyväksymää strategiaohjelmaa 2009–2012.*
- *varmistetaan joustavilla palvelukokonaisuuksilla ja monituottajamallilla. Palvelurakennetta kevennetään laitoshuollosta avohuoltoon ja sähköisten kanavien kautta tapahtuvaan itsehoitoon ja omahoitoon. Palvelutarpeen kasvua hallitaan laajentamalla palvelusetelitoimintaa. Yhteistyötä ja kumppanuutta kolmannen sektorin ja järjestöjen kanssa vahvistetaan.*

Sosiaali- ja terveystieteiden strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016 (Sosiaali- ja terveystieteiden lautakunta 4.6.2013 § 173)

- *Ikääntyneiden palveluissa on käynnissä rakennemuutos, jossa voimavaroja siirretään kotona asumisen ja omaisten jaksamisen tukemiseen. Ympäri vuorokautisen hoidon sisällä lisätään ympärivuorokautista valvontaa ja hoitoa tarjoavia asumispalveluja ja vähennetään pitkäaikaista laitoshoidtoa.*
- *Ympäri vuorokautisen hoidon sisällä lisätään asumispalveluja ja vähennetään pitkäaikaista laitoshoidtoa. Tarkoituksena on vaikuttavan ja taloudellisesti kestävä palvelurakenteen luominen.*
- *Toiminnan painopistettä ja voimavaroja siirretään edelleen aiempaa enemmän kotona asumisen tukemiseen, ja kotona asuvien osuus 75 vuotta täyttäneistä nousee. Iäkkäiden pitkäaikaisen ympärivuorokautisen hoidon paikkojen määrää suhteessa iäkkäiden määrään pienennetään, palveluasumisen osuutta paikoista lisätään ja laitoshoidon osuutta vähennetään asteittain sekä omassa toiminnassa, että ostopalveluissa.*
- *Vähennetään laitoshoidtoa ja lisätään tehostettua palveluasumista ja palvelusetelin käyttöä ympärivuorokautisessa hoidossa. Kustannustehokkaat palvelut varmistetaan joustavilla palvelukokonaisuuksilla ja monituottajamallilla.*

Kaupungin strategiaohjelma 2013 - 2016 (Kvsto 24.4.2013 § 122)

- *Selkeytetään yhteistyötä ja työnjakoa sekä poistetaan päällekkäisyyksiä työn tekemisen tapaa ja tehtävärakenteita uudistaen.*
- *Tukipalvelujen keskittämistä jatketaan.*

Kaupungin strategiaohjelma 2013 - 2016 (KhN täytäntöönpanopäätös 20.5.2013 § 605)

- *Kaupunginhallitus kehottaa kaupungin kaikkia lauta- ja johtokuntia sekä virastoja, liikelaitoksia ja konserniyhteisöjä noudattamaan kaupunginvaltuuston 24.4.2013 hyväksymää strategiaohjelmaa 2013 -2016.*

Kaupungin talousarvio 2014 (Kvsto 13.11.2013 § 385)

- *Palmian keskeiset toiminnalliset tavoitteet on kytketty strategiaohjelmaan.*

- *Palmian toimintaa ohjaa Helsingin kaupungin strategiaohjelmasta erityisesti talouden tasapainoa ja palvelutuotannon vaikuttavuuden parantamista koskeva osio.*
- *Strategiaohjelman mukaan tukipalvelujen keskittämistä edelleen jatketaan. Tavoitteena on kasvattaa keskitetyn tuottamisen osuutta kaikissa Palmian tuottamissa palveluissa.*
- *Palmian tavoitteena on tuottaa kilpailukykyiset tukipalvelut kaupungin toiminnoille ja sitä kautta kasvattaa markkinaosuutta kaupungin tukipalveluissa.*
- *Palmia tekee tiivistä yhteistyötä mm. sosiaali- ja terveystoimen, opetustoimen ja tilakeskuksen kanssa palvelujen kehittämiseksi.*
- *Voimassa olevan Palmian strategian mukaisesti kaikki nykyiset toiminnot (catering-, siivous-, kiinteistö-, puhelin-, hyvinvointi- ja turvapalvelut) pidetään ja niiden toimintaa kehitetään. Jatkossa puhelin-, hyvinvointi- ja turvapalveluiden osuus kasvaa.*

Kaupungin talousarvion 2014 noudattamisohjeet (Khs 9.12.2013 § 1317)

- *Hankintojen toteuttamisessa ja kehittämisessä on otettava huomioon myös Helsingin kaupungin hankintastrategia, joka on päivitetty 20.5.2011 ja jonka kaupunginhallitus on 13.6.2011 hyväksynyt.*

Ruokapalvelujen kehittäminen (Kj 13.10.2010 § 91)

- *Kaupunginjohtaja päätti kehottaa talous- ja suunnittelukeskusta yhteistyössä tilakeskuksen sekä käyttäjähallintokuntien kanssa valmistelemaan kokonaissuunnitelman keittiöverkon kehittämisestä työryhmän raportin linjausten pohjalta.*
- *Työryhmä esittää, että rakennetaan uusi Kivikon keskuskeittiö palvelemaan Laakson, Auran, Malmin, Haartmanin, Suursuon ja Herttoniemen sairaaloiden sekä Koskelan ja Myllypuron vanhustenkeskusten ruokatuotantoa. kehittämisestä työryhmän raportin linjausten pohjalta.*
- *Mikäli Palmia tulevaisuudessa jatkaa kaupunginhallinnolle palveluja tuottavana in-house -yksikkönä eikä toimintaa avata kilpailulle, se huolehtisi myös uuden Kivikon sairaaloiden ja vanhusten hoitoalan keskuskeittiön toiminnasta. Kiinteistön omistaisi tilakeskus.*

4. Johtopäätökset

- Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella on yksiselitteisen selvää, että Palmia -liikelaitos on ensisijainen ja keskitetty kaupungin sisäisten ruokahuolto-, kiinteistöhoito-, turva- sekä hyvinvointi- ja hoivapalvelujen tuottaja virastoille ja liikelaitoksille. **(Palvelujen tuottamislinjaus).**
- Palmian toimialaan kuuluvien palvelujen kilpailuttaminen on sallittua pääsääntöisesti vain kaupunginvaltuuston suostumuksella ja poikkeuksellisesti pelkästään Palmian suostumuksella tapauksissa, joissa Palmia ilmoittaa, ettei sillä ole mahdollisuutta tuottaa kysymyksessä olevaa palvelua. **(Palvelujen kilpailuttamislinjaus).**

- Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella Palmian toimialaan kuuluvia tukipalveluja keskitetään (siirretään) virastoilta ja liikelaitoksilta Palmialle. Tavoitteena on kasvattaa keskitetyn tuottamisen osuutta kaikissa Palmian tuottamissa palveluissa. **(Palvelujen keskittämislinjauus).**
- Kaupunginvaltuuston linjausten perusteella Palmia kehittää nykyistä toimintaansa tavoitteena kilpailukykyiset palvelut ja tiivistävä yhteistyö mm. sosiaali- ja terveystoimen, opetustoimen ja tilakeskuksen kanssa palvelujen kehittämiseksi. **(Palvelujen kehittämislinjauus).**
- Palmian johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa. Palmia kuuluu kaupunginhallinnossa rakennus- ja ympäristötointa johtavan apulaiskaupunginjohtajan (Ryj) toimialaan. Ryj johtaa, valvoo ja kehittää omaa toimialaansa sekä seuraa Palmian toimintaa ja antaa Palmian toimitusjohtajalle tarvittaessa menettelytapaohjeita ja määräyksiä. Kaupunginjohtajaa lukuun ottamatta muilla keskushallinnon viranhaltijoilla ei ole toimivaltaa antaa Palmian toimintaa koskevia määräyksiä ilman siihen oikeuttavaa nimenomaista säännöstä tai päätöstä. **(Ohjaus- ja johtamislinjauus).**
- Kaupunginvaltuuston linjaukseen perustuen Palmian toimialaan kuuluvia tukipalveluja keskitetään virastoilta ja liikelaitoksilta Palmialle. Keskittämistoimenpiteet ovat vielä monilta osin kesken ja jatkuvat. Siksi kaupunginhallituksen konsernijaoston 10.2.2014 toimeksiannosta käynnistetyssä Palmian vaihtoehtoisten hallintomallien toimintokohtaisia liiketaloudellisia vaikutuksia koskevissa selvityksissä ei ole perusteltua arvioida yhtiöittämisvaihtoehdon taloudellisia ja muita resurssivaikutuksia vain Palmian palvelutuotannon nykytilanteen pohjalta, vaan estimoida tilanne, jossa Palmialle on keskitetty (siirretty) sen oman tavoitteen mukainen laajempi sisäinen palvelutuotanto virastoille ja liikelaitoksille. **(Hallintomalli-tarkastelu).**
- Kaupunginjohtajan edellä mainitun 11.4.2007 tekemän päätöksen mukaan Palmialta ruokapalveluja tilaavien virastojen ja liikelaitosten tulee huolehtia keittiö- ja ruokailutilojen kiinteiden laitteiden huollosta. Hallintokunnat eivät myöskään voi periä keittiö- ja ruokailutiloista vuokraa Palmialta, jos ateria sisältyy hallintokunnan tuottamaan palveluun. Kaupunginjohtajan päätöksen mukaiset periaatteet eivät näiltä osin käytännössä toteudu. Virastot ja liikelaitokset eivät huolehdi kiinteiden laitteiden huollosta Palmian vaateista huolimatta ja perivät Palmialta myös vuokraa tiloista silloin kun niiden tulisi olla kaupunginjohtajan em. päätöksen mukaisesti veloittamattomia **(Laitteiden huoltovastuiden ja tilojen vuokrauksen päätöksenmukaisuus).**
- Kaupunginvaltuuston sekä sosiaali- ja terveyslautakunnan linjausten mukaan ikääntyvien palveluissa laitoshoidtoa vähennetään sekä lisätään tehostettua palveluasumista ja palvelusetelin käyttöä ympärivuorokautisessa hoidossa. Linjausten mukaan kustannustehokkaat palvelut varmistetaan joustavilla palvelukokonaisuuksilla ja monituottajamallilla. Tämä painopisteen muutos vaikuttaa myös Palmian liiketoimintaan siten, että laitospaikkojen vähentyessä Palmian tuottamien ruokapalvelujen kysyntä sosiaali- ja terveystoimen omissa laitoksissa vähenee ja se joutuu sopeuttamaan resurssiaan tältä osin alenevaa kysyntää vastaavaksi. **(Ruokapalvelujen kysyntä sote-palveluissa).**

Liite 2. Tuotantomallien arviointitaulukko

Keskitetyn tuotantomallin edut	Keskitetyn tuotantomallin haitat
<p><i>Suuren toimijan skaalaedut</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - suuri hankintavolyymi - pienemmät hävikit 	Hyvin yksilöllisten yksittäisten ruokavalioiden valmistus ei ole kannattavaa keskuskeittiössä.
<p><i>Keskuskeittiön edut:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Edullinen ateriahinta - Tasalaatuisia tuotteita - Ekologisuus; 1) vähemmän energiankulutusta, kun on pienempi määrä ruoanvalmistuslaitteita kokoaikaisessa käytössä, 2) tehokas ja toimiva logistiikka. Logistiikka tehostuu siirryttäessä kylmäkuljetuksiin. 3) Mahdollisuus käyttää isoja pakkauskojoja raaka-aineissa, pakkausjäte vähenee - Suuri hankintavolyymi, pienet hävikit - Lähi- ja luomutuotteiden jalkauttaminen tehokkaasti ja ekologisesti keskuskeittiön kautta - Henkilöstötarve vähäisin suurten tuotantomäärien ja automatisoinnin ansiosta - Työnkuormittavuus pienenee automatisoinnin ansiosta - Valvotut tuotantoprosessit 	Yhteistyö asiakkaan kanssa ei ole yhtä nopeaa kuin yksittäisten keittiöiden kanssa
<i>Keskitetyt asiantuntijapalvelut ja keskitetty osaaminen</i>	
<i>Keskitetty tuotannonohjausjärjestelmä</i>	
<p><i>Suuren henkilöstön kautta etuja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - parhaiden käytäntöjen siirtäminen - toimipaikoissa voidaan tehdä moniammatillista työtä (ruoka&siivous) 	
Hajautetun tuotantomallin mahdollisuudet	Hajautetun tuotantomallin uhat
Tuotanto ja palvelu lähellä asiakasrajapintaa, asiakkaan parempi kuuleminen?	Suuremmat henkilöstökustannukset ja pula ammattitaitoisesta henkilökunnasta
Yksilölliset ruokalistat mahdollisia	Käsityön määrä suuri volyymin pilkkoutuessa
Erinomainen asiakkaan tunteminen omassa asiakaskunnassa	Raaka-aineiden kuljetus ja vastaanotto useisiin keittiöihin lisää logistisia kustannuksia ja on hyvin epäekologista
	Ruoanvalmistus useassa keittiössä epäekologista, koska 1) energiankulutus on isompi, 2) hävikkiä syntyy enemmän sekä raaka-aineiden että valmiin ruoan muodossa 3) pakkausjätettä syntyy enemmän
	Investoinnit ja huoltokustannukset kertautuvat keittiöiden määrän suhteessa.
	Valmistus aikatauluriippuvaista
	Kustannusten kasvaminen

Liite 3. Tuotantomallien yksilöidympi erittely eri vaihtoehtoista

Arviointikohde	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3
Pääsääntöinen tuotantotapa	Ruoanvalmistus keskitetty yhteen tuotantolaitokseen, kuljetus kylmänä toimipaikkoihin moderneja logistisia ratkaisuja hyödyntäen. Toimipaikkojen tila- ja varustustarve tehostuu tulevaisuudessa.	Toimipaikkojen valmistus-/komponenttikeittiöiden ruoan valmistuksen lisääminen ja ruoan toimittaminen hajautetusti alueen muihin keittiöihin yli virastorajojen. Lisäkapasiteetti keskitetyksi tai muualta.	Alueellisia valmistuskeittiötä 4 - 5 kpl uudishankkeina/olemassa olevien laajennuksena kaikkien asiakasryhmien tarpeisiin sekä vaihtoehdon 2 valmistus-/komponenttikeittiöiden valmistusmäärän lisääminen.
Asiakas	Toiminta perustuu asiakasvirastojen kanssa tehtyihin sopimuksiin. Tuotteet, tuotanto ja palvelu suunnitellaan ja toteutetaan asiakasryhmäkohtaisesti. Toimintaa arvioidaan sovitun suunnitelman mukaisesti. Potilastietoturvallisuus varmentaan keskitetysti.	Toiminta perustuu asiakasvirastojen kanssa tehtyihin sopimuksiin. Tuotteet, tuotanto ja palvelu suunnitellaan ja toteutetaan asiakasryhmäkohtaisesti. Toimintaa arvioidaan sovitun suunnitelman mukaisesti.	Toiminta perustuu asiakasvirastojen kanssa tehtyihin sopimuksiin. Tuotteet, tuotanto ja palvelu suunnitellaan ja toteutetaan asiakasryhmäkohtaisesti. Toimintaa arvioidaan sovitun suunnitelman mukaisesti.
Henkilöstö	Kokonaishenkilöstön määrän tarve vähäisin (työvoimapula) suurten tuotantomäärien ja automatisoinnin ansiosta. Ruoanvalmistuksen osaavan ammattitaitoisin henkilöstö keskittyy tuotantolaitokseen. Toimipaikoissa henkilöstö voi tehdä moniammatillista työtä (ruoka/siivous, ruoka/avustavat tehtävät..). Edullisimmat kokonaishenkilöstökustannukset. Esimiesten ja asiantuntijoiden (laatu, työnsuunnittelu, tuotannon-suunnittelu) määrä ja kustannukset tehokkain. Automatisointi vähentää fyysistä kuormittavuutta.	Ammattivaatimustason omaavan henkilöstön määrä suuri. Käsityön määrä suurin volyymin pilkkoutuessa. Edellyttää useamman työvuoron peräkkäistä toteutumista. Suurimmat kokonaishenkilöstökustannukset. Vaatii eniten esimiesohjausta ja asiantuntijoiden määrää. Työvoiman suuresta määrästä johtuen rekrytointikustannukset suurimmat. Fyysinen työn kuormittavuus suuri.	Ammattitaitovaatimustason omaavan henkilöstön määrä suuri. Käsityön määrä suuri volyymin pilkkoutuessa. Vaatii paljon esimiesohjausta ja asiantuntijoiden määrää. Työvoiman suuresta määrästä johtuen rekrytointikustannukset suuret. Fyysinen työn kuormittavuus suuri.
Logistiikka	Keskitetty raaka-aineiden kuljetus ja vastaanotto yhteen paikkaan. Mahdollistaa suuremman hankintaketjun (teollisuus, lähiruoka). Nykyistä toimintamallia mahdollista vielä tehostaa. Cook and chill tuotantotapa mahdollistaa ruoankuljetuskertojen tuotantolaitoksesta toimipaikkoihin vähentämisen merkittävästi nykyisestä (arvio 30 % - 70 % kohdekeittiön luonteesta ja varustuksesta riippuen)	Raaka-aineiden kuljetus ja vastaanotto useisiin kymmeneen/satoihin (?) paikkoihin lisää logistisia kustannuksia (keräily asiakkaittain, purku, lastaus, siirtymät). Logistiset kasvavat nykyisestä merkittävästi. Ruoan kuljetuskertojen lukumäärä Tämä on erittäin merkittävä riippuen valmistetaanko valmistuskeittiöissä cook and chill tuotantotavalla vai cook and hold –menetelmällä.	Hajauttaa keskitetyn logistiikan useaan toimituspiirteeseen. Logistiset kustannukset lähinnä nykytasoa. Cook and chill tuotantotapa mahdollistaa ruoankuljetuskertojen kuljetuksen lähelle vaihtoehtoa 1. Kuljetuksen organisointi lisää henkilömäärää suhteessa lähettävien keittiöiden lukumäärään.
Raaka-aineet	Mahdollistaa suurten erien hankinnan lavoina, säiliönä, myös suoraan tuottajalta (myös lähiruoka ja luomu). Raaka-ainekustannukset edullisimmat. Tasalaatuisuuden varmentaminen keskitettyä. Raaka-ainekustannuksiltaan edullisin.	Käsitellyt raaka-aineet. Toimitukset tukuista. Tukkujen toimintavarmuuden varmistaminen. Tukkujen valikoiman muutokset ja osto-ohjeistuksen mukaisten tuotteiden saatavuus vaihtelee. Raaka-ainekustannukset korkeat. Sopivien pakkauskojien saatavuus	Käsitellyt raaka-aineet. Toimitukset tukuista. Tukkujen toimintavarmuuden varmistaminen. Tukkujen valikoiman muutokset ja osto-ohjeistuksen mukaisten tuotteiden saatavuus vaihtelee. Raaka-ainekustannukset vaihtoehtoa 1 korkeammat. Sopivien pakkauskojien saatavuus.

Arviointikohde	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3
Tuoteturvallisuus / ruoan puhtaus	Valvottu tuotantoprosessi ja laitosasetuksen alainen toiminta. Viikoittainen viranomaisvalvonta. Tuoteturvallisuus paranee nykyisestä. Cook and chill tuotantotapa itsessään jo vähentää riskejä cook and hold –menetelmään verrattuna.	Toimii huoneistoasetuksen mukaan. Astiahuollossa riskinä mikrobiokontaminaatiot hoitoalan toimipaikoista palautuvan ruoankuljetuskaluston ja välineiden mukana.	Vastaa nykyistä toimintamallia. Toimii huoneistoasetuksen mukaan.
Toiminnan ja tuotannon ohjaus Ruokalista- ja tuotesuunnittelu	Tuotannonohjausjärjestelmä kahdennettu. Mahdollistaa massaräätälöinnin toteutuksen tehokkaasti. Tasalaatuiset asiakaskohtaisesti suunnitellut tuotteet ja toimintaohjeet.	Häiriö tuotannonohjausjärjestelmässä lisää yksittäisissä valmistuskeittiöissä riskiä katkokseen tuotannonohjauksessa. Keittiöiden erilaisuudesta (ikä, varustus) johtuen vaatii useita erilaisia ohjeistuksia ja suunnittelua. Suunnittelutyön vaatimat tarvittavat resurssit kasvavat.	Huomioitava keittiökohtaisesti suunnitelmat ja ohjeet. Suunnittelutyön vaatimat tarvittavat resurssit kasvavat.
Poikkeustilaneriskit	Mahdollistaa hyvän varautumisen teknisillä varajärjestelmillä (varavoima, tuotannonohjausjärjestelmän kahdentaminen, nykytekniikan hyödyntäminen valvonnassa ja vartioinnissa). Cook and chill menetelmä mahdollistaa riittävän vararuokapuskurin.	Erittäin kallista toteuttaa tekniset (ks. kohta 1) varajärjestelmät kymmenissä/sadoissa(?) kohteissa. Riskien toteutuessa vaikutukset rajattu alueellisesti.	Kallista toteuttaa tekniset (ks. kohta 1) varajärjestelmät useissa kohteissa. Riskien toteutuessa vaikutukset rajattu alueellisesti.
Investoinnit	Koko keittiöverkon investointi koostuu keskitetyn tuotantolaitoksen investoinnista ja toimipaikkojen keittiöiden laitteiston ja varustuksen investoinneista. Tuotantolaitos kertainvestointina suuri. Riippuen tuotettavasta valmistusvolyymistä, kustannus annosta kohti pienin volyymin ollessa keskitetty ja suuri. Tulevaisuudessa toimipaikkojen keittiöiden suunnittelussa ja varustuksen hankinnassa tulee hyödyntää nykyaikaisia uusia liikuteltavia ruoankuljetus-, säilytys-, kuumennuslaitteistoja ja menetelmiä.	Nykyiset keittiöt tarvitsevat lisäinvestointia raaka-aineyhteiden vastaanottotiloihin, kylmätiloihin, pakasteisiin, jäädytyskapsiteettiin. Raaka-aineyhteiden ja lähetettävän ruoan lastauslaiturit tarvitsevat useassa paikassa muutostöitä. Lisäksi tarvitaan tilat lähetettävän ruoan pakkauslaatikoiden säilyttämiseen / ruoankuljetusvaunujen säilyttämiseen sekä lähetettävän ruoan pakkaamiseen. Lisäksi astianhuolto ja pesutilat ko. kuljetusvälineiden pesuun. Keittiöt ovat kooltaan ja suunnittelultaan erilaisia ja jo fyysiset rakenteet ja seinät tulevat vastaan edellä mainittujen liisä/laajennustarpeiden toteuttamisessa volyymin kasvattamiseksi ja keittiön käyttöajan lisäämiseksi.	Koko keittiöverkon investointi koostuu 4 – 5 alueellisen keittiön investoinneista ja toimipaikkojen keittiöiden laitteiston ja varustuksen investoinneista. Usean alueellisen keittiön tila-, rakenne-/tekniikka- ja laitesuunnittelu vaatii oman aluekeittiökohtaisen suunnittelun. Investoinnit kertaantuvat keittiöiden lukumäärän suhteessa. Aluekeittiöiden kokonaiskertainvestointi on suurempi kuin yhden keskitetyn tuotantolaitoksen. Lisäksi on ratkaistava aluekeittiöiden fyysinen sijaintipaikka ja toimiva logistiikka.
Ylläpitokustannukset	Käyttökustannukset (sähkö, vesi, huolto, lämmitys/jäädytys) tuotettua ateriaa kohti edullisimmat.	Ylläpitokustannukset annosta kohti suurimmat.	Ylläpitokustannukset kertaantuvat aluekeittiöiden lukumäärän suhteessa.
Toimintavarmuus	Automatisointiaste vaatii paikalla olevan päivystävän huollon.	Keittiön kunnossapito ja toimintavarmuus vaatii nopean kunnossapitopalvelun varmistamista (päivystys) suurelle valmistavien keittiöiden määrälle.	Kunnossapito vaatii paikalla olevan päivystävän huollon useammassa kohteessa.

